



Prüfungsbericht des
Beratungs- und Prüfungsamtes
der Stadt Hilden zum

Personalmanagementkonzept

vom 20.05.2016

Inhaltsverzeichnis

1.	Informationen zur Prüfung	2
1.1	Prüfungsthema	2
1.2	Prüfer/Prüferinnen	2
1.3	Prüfungszeitraum/ -dauer	2
1.4	Prüfungsbeteiligte.....	2
1.5	Prüfungsanlass/- auftrag	2
1.6	Prüfungsziel.....	3
1.7	Gegenstand der Prüfung / Prüfungsobjekt	3
1.8	Prüfungsgrundlagen und Rahmenbedingungen	4
1.9	Prüfungsergebnis / Fazit.....	4
1.10	Bedeutung etwaiger Prüfungsbemerkungen	5
2.	Prozess „Zeitguthabenmanagement“	5
2.1	Prozessdarstellung	6
2.2	Prozessbeschreibung	10
3.	Prozess „Wieder- und Neubesetzung von Stellen“	11
3.1	Prozessdarstellung	12
3.2	Prozessbeschreibung	13
4.	Empfehlungen	13
4.1	Zufriedenheit der MitarbeiterInnen.....	13
4.2	Mitarbeitermotivation	16
4.3	Auswahlverfahren bei internen Stellenausschreibungen	18
4.4	Amtsleitungsstellen.....	23
4.5	Wissensmanagement.....	25
4.6	Wiedereingliederung von MitarbeiterInnen	27
4.7	Leistungsorientierte Bezahlung	28
4.8	Interne Mitteilungen	30
4.9	Amtsleitertagung vom 23.05.2016.....	30

1. Informationen zur Prüfung

1.1 Prüfungsthema

Untersuchung des Personalmanagements - Auswahl zweier wesentlicher Teilprozesse und deren Analyse:

- Zeitguthabenmanagement
- Wieder- und Neubesetzung von Stellen

1.2 Prüfer/Prüferinnen

- Frau Barbara Stach
- Herr Torsten Schlüter

1.3 Prüfungszeitraum/ -dauer

01.03.2015 bis 13.05.2016 mit Unterbrechnungen

1.4 Prüfungsbeteiligte

- Frau ALin D. Arnold – I/10
- Herr SGL H. Doench – I/10
- Frau M. Heikhaus – I/10

1.5 Prüfungsanlass/- auftrag

Gemäß § 103 Abs. 2 Nr. 1 GO NRW iVm. § 3 Abs. 2 Nr. der Rechnungsprüfungsordnung der Stadt Hilden wurde dem Beratungs- und Prüfungsamt vom Rat die Aufgabe übertragen, die Verwaltung auf Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit zu prüfen.

1.6 Prüfungsziel

Überprüfung des Personalmanagementkonzeptes der Stadt Hilden. Hierfür sind zwei Teilprozesse aufgenommen und beschrieben worden. Eine Analyse soll zur Optimierung der beiden Prozesse führen.

Ausgewählte Prozesse:

- Zeitguthabenmanagement
- Wieder- und Neubesetzung von Stellen

Beim Zeitguthabenmanagement ging es um die Rechtmäßigkeit bei der Bildung der entsprechenden Rückstellung und um die Wirtschaftlichkeit im Hinblick auf die Rückstellungshöhe.

Bei der Besetzung von Stellen ging es u.a. um die Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit in Hinblick auf die Weitergabe des vorhandenen Wissens auf mögliche Stellennachfolger. Auch die Transparenz des Besetzungsverfahrens war Bestandteil der Prüfung.

1.7 Gegenstand der Prüfung / Prüfungsobjekt

- Personalmanagementkonzept für die Stadtverwaltung Hilden (Stand: Dez. 2005).
- Möglichkeiten der Verbesserung der Transparenz z.B. bei Stellenbesetzungsverfahren.

Der Bereich des Zeitguthabenmanagements wurde geprüft, weil es im Jahresabschluss 2012 Probleme bei der Bildung der Rückstellung für Überstunden gab. Hier wurden Überstunden nicht vollständig erfaßt, insbesondere bei den Mitarbeitern, die nicht an das automatische Zeiterfassungssystem angeschlossen sind. Außerdem wurde der Umgang mit § 6 der Dienstanweisung über die gleitende Arbeitszeit (GLAZ) überprüft, wo es um die zulässige Höchstzahl von Über- und Minusstunden geht.

Der Bereich der Besetzung von Stellen wurde genauer betrachtet, weil hier aus Sicht der Prüfung keine Regelungen vorhanden waren, die eine Transparenz des Verfahrens offen legen. Außerdem sollte geprüft werden, wie bei Stellenwechseln der Wissensstand an mögliche Stellennachfolger weitergegeben wird bzw. weitergegeben werden kann. Dies ist von besonderer Bedeutung, da durch das Erreichen der Altersgrenze in den nächsten 10 Jahren 22 Führungskräfte ausscheiden.

1.8 Prüfungsgrundlagen und Rahmenbedingungen

Personalmanagementkonzept der Stadt Hilden
Dienstanweisung für die gleitende Arbeitszeit (GLAZ)

Als Grundlage dienten in erster Linie Gespräche mit der Amtsleiterin des Amtes I/10 und dem Sachgebietsleiter des SG „Personalservice“.

1.9 Prüfungsergebnis / Fazit

Das Personalmanagementkonzept der Stadt Hilden wurde im Jahr 2002 veröffentlicht und Ende 2005 letztmalig fortgeschrieben. Aktualisierungen und Anpassungen an mögliche Neuerungen sind nicht durchgeführt worden; Bedarf wird hierfür auch von Seiten der Verwaltung nicht gesehen.

Der Prozess „Zeitguthabenmanagement“ wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Haupt- und Personalamt erstellt und ausführlich besprochen.

Der Prozess „Wieder- und Neubesetzung von Stellen“ wurde auf der Grundlage eines Schriftverkehrs mit dem Haupt- und Personalamt entworfen und daraufhin in einem Gespräch in der jetzigen Fassung beschlossen.

Da es sich bei dem Personalmanagementkonzept um ein Konstrukt handelt, das keinen rechtlichen Vorgaben unterworfen ist, hat sich das Beratungs- und Prüfungsamt entschieden, sich auf Hinweise und Empfehlungen zu beschränken.

Die wichtigsten Anregungen aus Sicht der Prüfung sind:

- Mitarbeiterzufriedenheit durch eine Umfrage ermitteln
- Nachfolgerregelungen für Amtsleiterstellen
- Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern
- Wiedereingliederung von Mitarbeitern
- Mehr Transparenz gegenüber der Belegschaft
- Wissensmanagement betreiben (s.a. GPA-Bericht aus 2015)

1.10 Bedeutung etwaiger Prüfungsbemerkungen

Die in den Berichten verwendeten Kennzeichnungen haben folgende Bedeutung, wobei die unterschiedlichen Kennzeichnungen zur besseren Handhabung des Berichts jeweils nummeriert sind:

B: **Beanstandung, zu der eine Stellungnahme der Verwaltung erwartet wird und die auszuräumen ist,**

H: **Hinweis, dessen Beachtung anheimgestellt wird bzw. der für den Ausschuss / Rat gegeben wird,**

E: **Empfehlung.**

Allerdings werden auch Verfahrensweisen, Ergebnisse etc. dargestellt, bei denen Meinungsverschiedenheiten zwischen Verwaltung und Prüfung nicht zu erkennen sind; sie dienen der Information der Ratsmitglieder.

Die jeweils abgegebenen Stellungnahmen der Verwaltung wurden in die Teilberichte eingearbeitet und gegebenenfalls mit auswertenden Kommentaren versehen.

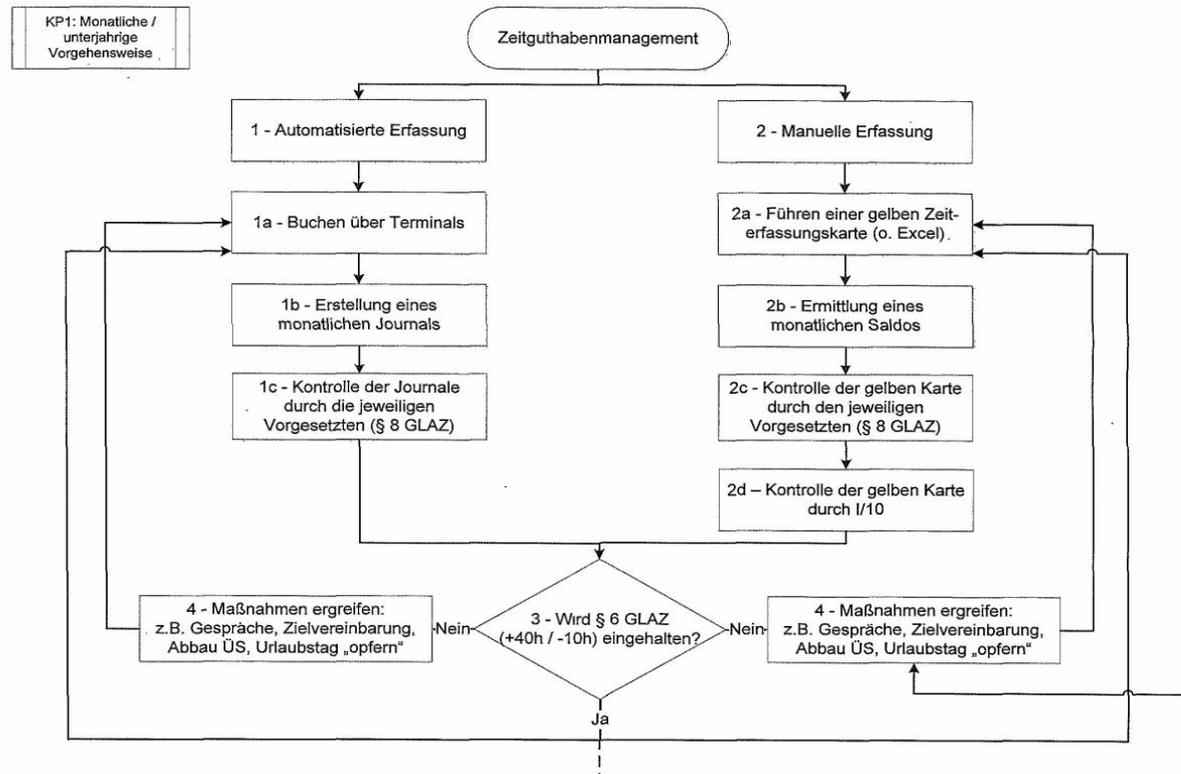
2. Prozess „Zeitguthabenmanagement“

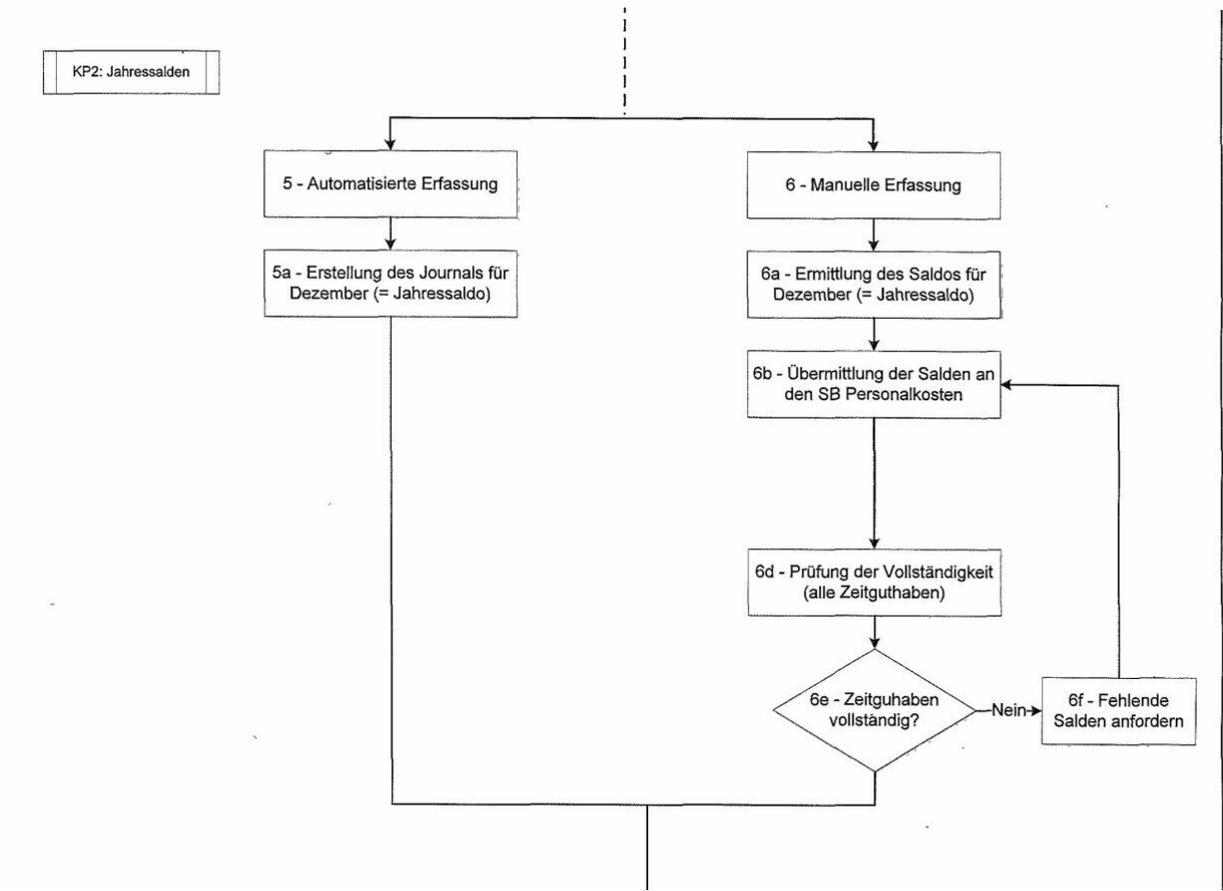
Der aufgeführte Prozess wurde aufgeteilt in zwei Kern- und zwei Teilprozesse.

Während es im Kernprozess 1 um die monatliche bzw. unterjährige Zeiterfassung geht, stellt der Kernprozess 2 die Abrechnung der Arbeitszeitsalden zum Jahresende dar. Hiermit ist auch der Umgang mit der Dienstanweisung zur gleitenden Arbeitszeit (GLAZ) verbunden, weil zum Stichtag 31.12. eine Überprüfung der Salden auf Über- und Unterschreitung bestimmter Werte stattfindet (Teilprozess 2.1). Des Weiteren ist die „Jahresabrechnung“ der Arbeitszeitsalden für die Bildung der Rückstellungen für Überstunden von entscheidender Bedeutung (Teilprozess 2.2).

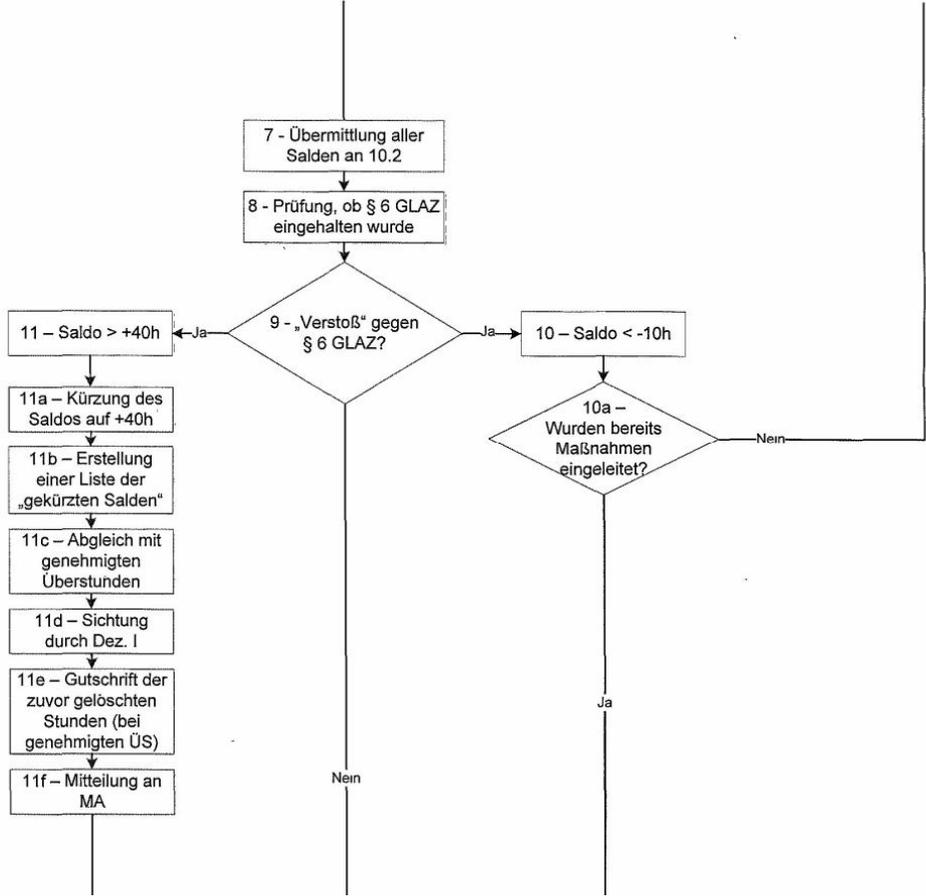
Die Prozesse werden unter 2.2 nicht Schritt für Schritt erläutert, sondern zusammengefaßt beschrieben.

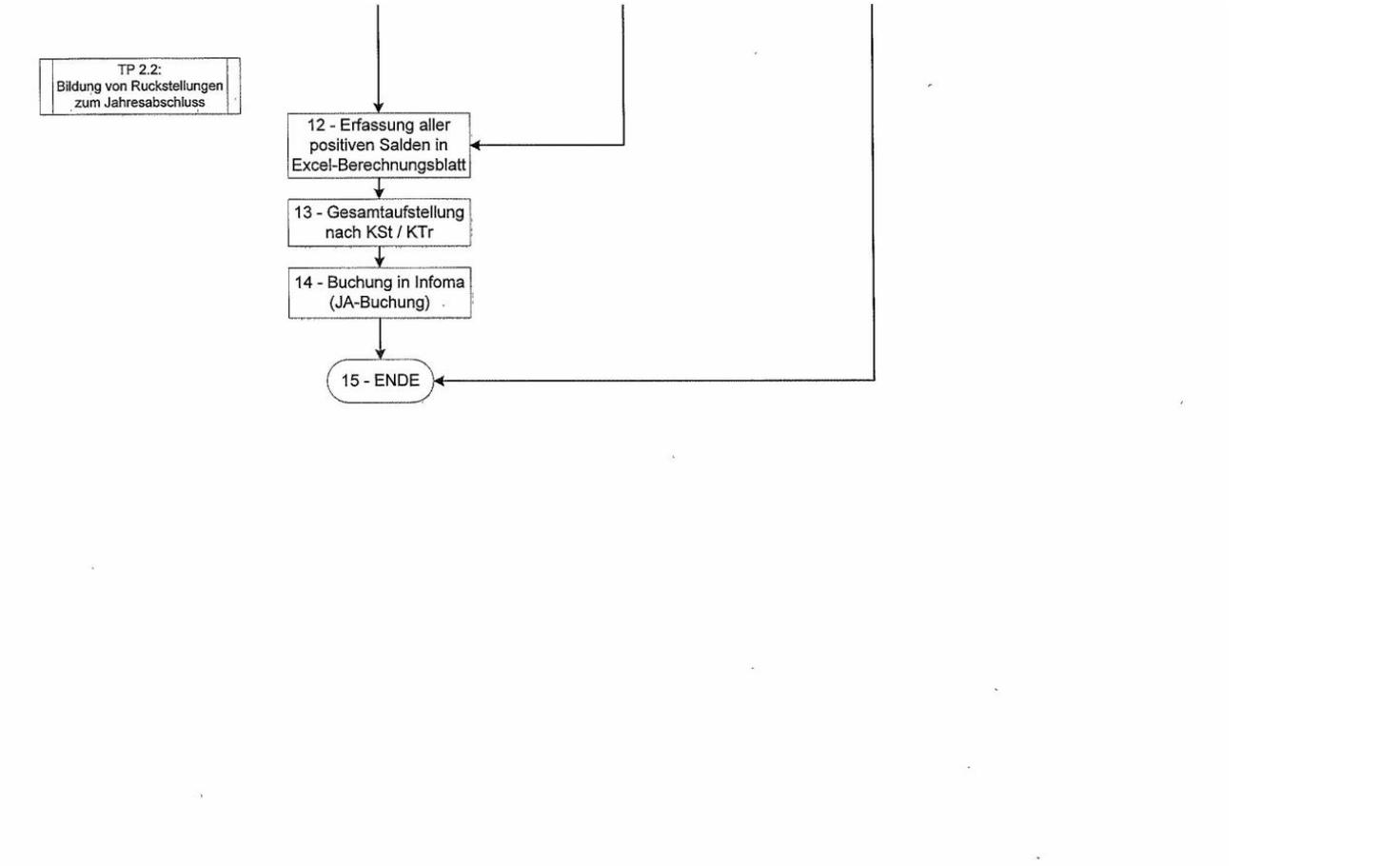
2.1 Prozessdarstellung





TP 2.1:
Einhaltung des § 6 der
DA GLAZ (+40h / -10h)





2.2 Prozessbeschreibung

Die Arbeitszeit der städtischen Belegschaft wird entweder automatisiert (über ein Zeiterfassungssystem) oder manuell erfasst. Die manuelle Erfassung für alle MitarbeiterInnen ausserhalb des Rathauses erfolgt per Zeiterfassungskarte.

Bei beiden Erfassungsarten hat der jeweilige Vorgesetzte zum Monatsende die Möglichkeit, bei bestimmten Salden-Konstellationen einzugreifen. Die „GLAZ“ gibt im § 6 vor, dass MitarbeiterInnen zum Stichtag 31.12. nicht mehr als 40 Überstunden und nicht mehr als 10 Minusstunden haben dürfen. Die Vorgesetzten haben somit schon im Laufe des Jahres durch die jeweiligen Monatsabrechnungen die Möglichkeit aber auch die Pflicht (§ 8 GLAZ) entsprechende „Gegenmaßnahmen“ einzuleiten. (s. KP 1)

Zum Jahresende gilt es zum einen die Einhaltung des § 6 GLAZ zu kontrollieren und zum anderen eine Rückstellung für Überstunden zu bilden; hierfür werden Jahressalden gebildet. In der automatisierten Erfassung werden die Jahressalden durch die entsprechende Software errechnet. Bei der manuellen Erfassung werden die auf den Zeiterfassungskarten ermittelten Dezember-Salden pro MitarbeiterIn je Organisationseinheit in Tabellen zusammengefasst und an die entsprechende Sachbearbeitung „Personalkosten“ geschickt, diese prüft die Zeitguthaben auf Vollständigkeit, d.h., wenn Salden bestimmter MitarbeiterInnen fehlen, werden diese bei der Amtsleitung nachgefordert. (s. KP 2)

Wenn alle Jahressalden vollständig vorliegen, wird im Sachgebiet Personalservice die Einhaltung des § 6 GLAZ sichergestellt. Haben MitarbeiterInnen mehr als zehn Minusstunden, sind durch die jeweiligen Vorgesetzten entsprechende Maßnahmen einzuleiten (Zielvereinbarungen zum Abbau der Minusstunden, Urlaubstag „opfern“).

Haben MitarbeiterInnen mehr als 40 Überstunden, so werden die übersteigenden Stunden automatisch auf 40 gekürzt, hierüber wird eine Liste erstellt. Da es vorkommen kann, dass MitarbeiterInnen im laufenden Jahr Überstunden genehmigt bekamen, müssen diese Listen miteinander abgestimmt werden, damit diese MitarbeiterInnen nicht benachteiligt werden. Die genehmigten Überstunden werden in diesen Fällen wieder gutgeschrieben. (s. TP 2.1)

Aus dieser überarbeiteten Liste der Überstunden zum Jahresende werden die entsprechenden Rückstellungen, differenziert nach Kostenstellen und Kostenträgern gebildet und für den entsprechenden Jahresabschluss gebucht.

3. Prozess „Wieder- und Neubesetzung von Stellen“

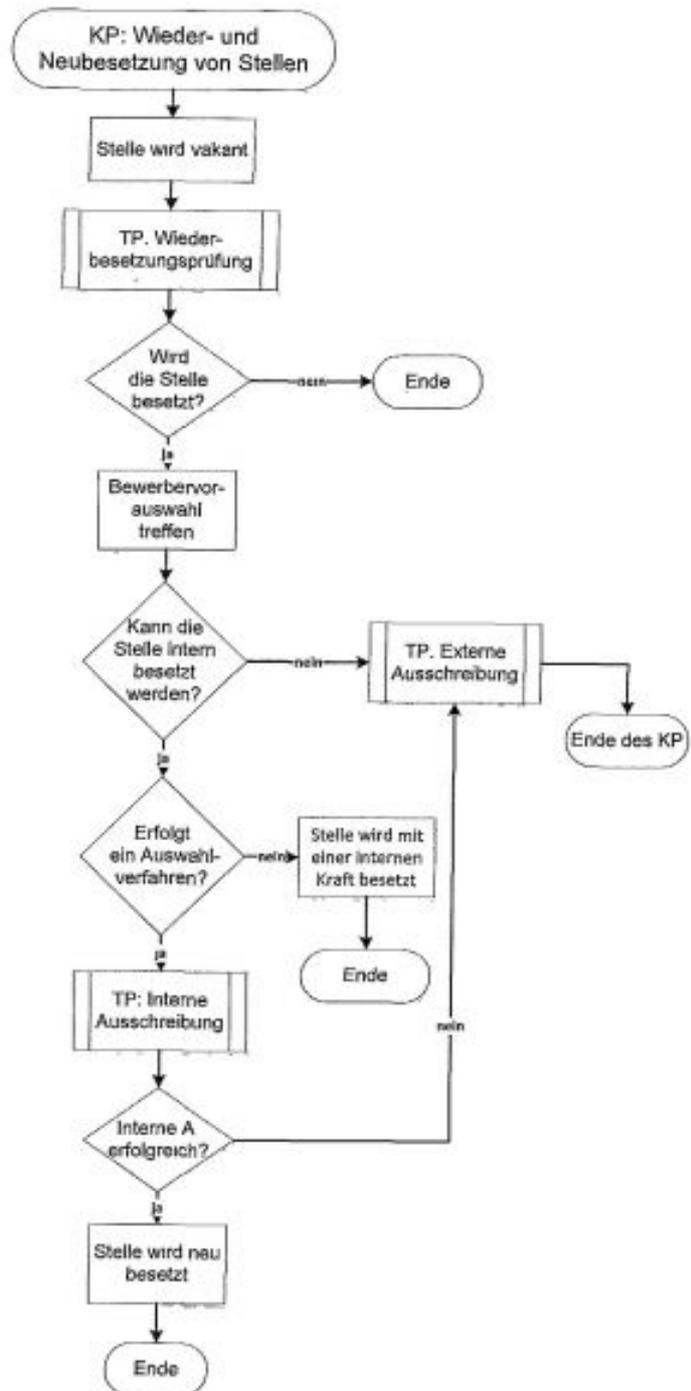
Der Prozess wird in der Darstellung grob aufgeführt, enthalten sind auch die drei Teilprozesse

- Wiederbesetzungsprüfung,
- Interne Ausschreibung und
- Externe Ausschreibung.

Auf diese Teilprozesse wird nicht explizit eingegangen.

3.1 Prozessdarstellung

Erläuterung
KP = Kernprozess
TP = eigene Teilprozesse



3.2 Prozessbeschreibung

Bei einer Stellenvakanz findet aufgrund eines Grundsatzbeschlusses der Verwaltungsführung eine Wiederbesetzungsprüfung statt, um festzustellen, ob die Stelle ganz, nur teilweise oder gar nicht mehr wiederbesetzt werden muss. Hierbei ist auch von entscheidender Bedeutung, ob das Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters, der ausscheidenden Mitarbeiterin an den NachfolgerIn übermittelt werden muss. Dieses Ergebnis fließt in die Wiederbesetzungsprüfung ein und bestimmt auch den Zeitpunkt einer möglichen Parallelbesetzung für den Wissenstransfer.

Ergibt die Wiederbesetzungsprüfung, dass die Stelle weiter besetzt werden soll, so wird untersucht, ob die Stelle mit vorhandenem Personal besetzt werden kann oder ob eine externe Ausschreibung durchgeführt werden muss.

In seltenen Fällen ergibt eine interne Auswahl keinen passenden Bewerber, in diesen Fällen muss dann ein externes Ausschreibungsverfahren angehängt werden.

4. Empfehlungen

Das Personalmanagementkonzept der Stadt Hilden unterliegt keinen gesetzlichen Vorgaben - es gibt für diesen Bereich verschiedene Meinungen, die durch wissenschaftliche Untersuchungen untermauert werden. Demzufolge ist die Umsetzung Auslegungssache, so dass die Prüfung lediglich Hinweise bzw. Empfehlungen ausspricht. Die Informationen, die wir hier umsetzen, sind teilweise auch aus Beratungsgesprächen hervorgegangen oder aus dem Stimmungsbild der Belegschaft. Es ist uns sehr bewusst, dass diese teilweise vorsichtig zu werten sind. Trotzdem möchten wir auf bestimmte Angelegenheiten hinweisen:

4.1 Zufriedenheit der MitarbeiterInnen

In der Personalversammlung am 21.09.2015 berichtete die Personalratsvorsitzende von einer zunehmend verschlechterten Zufriedenheit in der Belegschaft; dieser Eindruck kann prüfungsseitig nur bestätigt werden, denn auch in vielen Beratungsgesprächen wurde die schlechte Stimmung der KollegInnen deutlich. Teilweise basiert diese schlechte

Stimmung natürlich auf einer möglicherweise negativen Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber. Trotzdem sollte nicht ausser Acht gelassen werden, dass die Belegschaft und damit verbunden ihre „Stimmung“ ein wichtiges Gut des Arbeitgebers ist. Geht ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin zufrieden und mit einem guten Gefühl zur Arbeit, so geht diese/r auch motivierter an sein/ihr „Werk“ heran.

E1: **Das BPA empfiehlt dringend, in der Belegschaft eine Umfrage zu machen, die sich mit dem Thema „Mitarbeiterzufriedenheit“ beschäftigt. Der Arbeitgeber sollte ein hohes Interesse daran haben, dass die Belegschaft zufrieden ist und versuchen, die Gründe für die Unzufriedenheit zu erfahren, um mit geeigneten Maßnahmen gegensteuern zu können.**

Viele Kollegen fühlen sich nicht wertgeschätzt, wodurch die Motivation automatisch nachläßt und hiermit die Arbeitsfähigkeit und die Arbeitsqualität negativ beeinflusst werden. Unzufriedene Mitarbeiter neigen zu höheren Fehlzeiten und dies geht zu Lasten der Wirtschaftlichkeit.

Stellungnahme

d. Verwaltung: Sie empfehlen, eine Umfrage unter den Mitarbeiter/innen zu machen zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit und begründen dies damit, dass der Arbeitgeber ein hohes Interesse daran haben sollte, dass die Belegschaft zufrieden ist und er versuchen sollte, die Gründe für die Unzufriedenheit zu erfahren, um mit geeigneten Maßnahmen gegensteuern zu können.

Selbstverständlich hat die Stadt Hilden ein großes Interesse daran, dass die Mitarbeiter „zufrieden“ sind. Sofern Mitarbeiter/innen objektive Gründe für ihre Unzufriedenheit nennen, wird in jedem Fall versucht, diese Unzufriedenheit durch geeignete Maßnahmen zu verbessern oder abzustellen. Werden z. B. Wünsche nach mehr oder weniger Stunden, anderer Verteilung der Arbeitszeit, einer anderen Aufgabe geäußert oder eine objektiv feststellbare Arbeitsüberlastung genannt, so ist die Personalverwaltung nahezu in allen Fällen in der Lage, diesen Wünschen nachzukommen. Dies gilt auch für die Leitungen der Fachämter, die immer bereit sind, an der Lösung derartiger Probleme mitzuwirken.

Subjektive Unzufriedenheitsgründe können dagegen nicht abgestellt werden. So bestehen oft subjektive Unzufriedenheiten darin, dass die eigene Stelle geringer eingruppiert ist als andere Stellen, die Bezahlung im öffentlichen Dienst nicht so hoch ist wie in gut bezahlten Branchen der Wirtschaft, die Tätigkeit als langweilig oder zu wenig anspruchsvoll angesehen wird, vermeintlich eine Arbeitsüberlastung vorliegt, Kollegen oder Vorgesetzte nicht „nett“ genug sind oder das Büro nicht gefällt. An derartigen Gründen für subjektive Unzufriedenheit können Verwaltungsführung und Personalverwaltung nichts verbessern. Dies gilt umso mehr für eine „gefühlte subjektive Unzufriedenheit“, wie sie sich aus dem im Bericht beschriebenen „Stimmungsbild der Belegschaft“ ergibt, so dass eine Abfrage dieser Unzufriedenheiten in Form einer Mitarbeiterbefragung keinen Sinn machen würde. Vielmehr wäre erneute Unzufriedenheit die Folge, wenn einerseits eine Abfrage durch die Verwaltung erfolgte, andererseits aber die subjektiven Unzufriedenheitsgründe nicht konkretisiert und auch nicht abgestellt werden könnten.

Die Verwaltung wird die in der Empfehlung angesprochene Thematik aber aufgreifen und in die Arbeit der gebildeten Projektgruppe „Personalmanagement“ einbringen. Dort kann die Gruppe sich damit inhaltlich auseinandersetzen und ggfls. Vorschläge zur Änderung/Erweiterung des Personalmanagementkonzeptes erarbeiten.

Auswertung: Das BPA begrüßt die geplante Umsetzung in der Projektgruppe „Personalmanagement“, regt aber weiterhin eine Umfrage über die Zufriedenheit in der Belegschaft an. Die Ergebnisse dieser Umfrage sollten nach kritischer, aber objektiver Betrachtung Bestandteil des überarbeiteten Personalmanagementkonzeptes sein. Die Verwaltung spricht in ihrer Stellungnahme mehrfach von subjektiven Unzufriedenheitsgründen. Aus Sicht der Prüfung stellt diese Aussage selbst eine subjektive Meinung dar, welche gleichzeitig auch noch abwertend wirkt. Es entsteht der Eindruck, dass die Verwaltung die Probleme nicht sehen will, bzw. durch die Wertung, dass es um subjektive Unzufriedenheit geht, keine Lösung möglich ist.

4.2 Mitarbeitermotivation

Zum Thema Zufriedenheit zählt auch die Motivation der MitarbeiterInnen. Hierzu passt ein Beispiel aus der nahen Vergangenheit, als im Ordnungsamt die Stelle (Besoldung A12) einer Sachgebietsleitung incl. der stellvertretenden Amtsleitung ausgeschrieben wurde. Beworben hatten sich ein Mitarbeiter aus dem Ordnungsamt, der bereits die Leitung eines anderen Sachgebietes innehatte, und drei weitere Mitarbeiter aus dem Hause.

Die Belegschaft vermutete bereits, dass der Mitarbeiter aus dem Ordnungsamt das Rennen machen und es dabei nur um die Funktion der stellvertretenden Amtsleitung gehen würde. Diese Vermutung bewahrheitete sich auch tatsächlich, die Stelle der Sachgebietsleitung wurde neu ausgeschrieben, aber mit einer geringeren Dotierung der Stelle (A 11). Zwei der anderen drei Bewerber, die bereits die Besoldung A11 hatten, haben sich daraufhin nicht mehr beworben, so dass nur noch eine Mitarbeiterin übrig blieb und die Stelle übertragen bekam.

Zum besseren Verständnis für diesen Sachverhalt ist zu ergänzen, dass der neue stellvertretende Amtsleiter des Ordnungsamtes den Korruptionsfall aus dem Jahr 2014 mit seinem Team aufgearbeitet hat und dabei in dieses Sachgebiet neue und gut funktionierende Strukturen gebracht hat.

H1: Das BPA stellt die Frage, warum die Leistungen von engagierten und fachlich kompetenten MitarbeiterInnen nicht honoriert werden. Warum muss sich, wie oben beschrieben, ein Mitarbeiter einem Auswahlverfahren stellen, wenn er sich die stellvertretende Amtsleitung über jahrelange qualifizierte Arbeit verdient hätte? Eine solche Vorgehensweise hätte motivierende Auswirkungen.

Wäre mit dem oben beschriebenen Vorschlag gegenüber der Belegschaft **transparent** umgegangen worden, wäre die Handlung der Verwaltung bestimmt auf Verständnis gestoßen. Zumal mit solch einer Verfahrensweise gegenüber der Belegschaft ein Anreiz hätte gesetzt werden können, dass die Stadt Hilden Engagement und „gute Arbeit“ auch belohnt. Motivierte und qualifizierte Beschäftigte gehören zu den wertvollsten Ressourcen einer Verwaltung.

Stellungnahme

d. Verwaltung: Das von Ihnen angesprochene Auswahlverfahren für

die Stellvertretende Amtsleitung 32 und gleichzeitig Sachgebietsleitung (A 12-Stelle) ist nach den mit dem Personalrat vereinbarten strukturierten Besetzungsverfahren erfolgt. Fünf Bewerber/innen haben am Auswahlverfahren teilgenommen. Die Fragen des strukturierten Interviews waren bewusst nicht auf die fachliche Tätigkeit der Stelle sondern auf die Führungsfunktion abgestellt, um Vorteile für den einzigen Bewerber, der bereits im Amt 32 tätig war, zu vermeiden. Auch wenn – wie Sie schreiben - „die Belegschaft bereits vermutete, dass der Mitarbeiter aus dem Ordnungsamt das Rennen machen würde“, war der Ausgang des Auswahlverfahrens jederzeit offen.

Ihrer in H 1 notierten Argumentation, der Mitarbeiter hätte sich die Funktion der stellvertretenden Amtsleitung in Amt 32 über jahrelange qualifizierte Arbeit „verdient“, kann ich nicht folgen. Einerseits stellt eine bisherige qualifizierte Arbeit zwar ein Indiz, aber keinen Beweis für die erfolgreiche Wahrnehmung einer stellvertretenden Amtsleitungsfunktion dar; andererseits hätte der Personalrat im Einklang mit dem Personalmanagementkonzept der Stadt auf einer Ausschreibung der immerhin nach A 12 bewerteten Stelle bestanden. Nicht zuletzt unterliegen Personalentscheidungen im öffentlichen Dienst dem Prinzip der „Bestenauslese“. Die bloße Honorierung bisheriger guter Arbeit in Form einer Beförderung/Höhergruppierung und die Nichtberücksichtigung möglicher anderer Bewerber/innen stehen hiermit nicht in Einklang und würden eine weitere „subjektive Unzufriedenheit“ bei möglichen Mitbewerbern/innen produzieren.

Auswertung: Die Stellungnahme der Verwaltung ist nicht nachvollziehbar, weil die reine Funktion der „stellvertretenden Amtsleitung“ bei der Stadt Hilden nicht als Führungsstelle definiert ist.

Der hier angesprochene Mitarbeiter hat seit Jahren die Funktion eines Sachgebietsleiters inne, zweifelsfrei eine Stelle mit Führungsfunktionen. Seine bisher qualifizierte Arbeit nicht als Beweis für die erfolgreiche Wahrnehmung einer stellvertretenden Amtsleitungsfunktion zu sehen, ist in dem Zusammenhang widersprüchlich.

4.3 **Auswahlverfahren bei internen Stellenausschreibungen**

Unter 3. „Prozess Wieder- und Neubesetzung von Stellen“ wurde grob dargestellt, wie bei der Stadt Hilden Stellen neu besetzt werden. Das interne Auswahlverfahren läuft dann in der Form ab, dass sich die BewerberInnen einem Gremium stellen und dort Fragen beantworten müssen. Der für alle BewerberInnen maßgebliche Fragenkatalog wurde zuvor von einem Vertreter des Amtes erstellt, in dessen Bereich die Stelle besetzt werden soll. Hierüber erfolgt dann eine Abstimmung mit Vertretern des Personalservices, dem Personalrat und der Gleichstellungsbeauftragten.

In begründeten Einzelfällen wird von dem beschriebenen Verfahren abgewichen und Stellen werden ohne Auswahlverfahren neu besetzt.

Aus Sicht der Prüfung ist dieses Verfahren nicht unkritisch. Auch hier muss wieder auf die Meinung in der Belegschaft verwiesen werden, denn bei den meisten Stellenbesetzungsverfahren ist aufgrund des Textes der Stellenausschreibung bereits im Vorfeld „bekannt“, wer für die Stelle vorgesehen ist.

Es ist richtig und nachvollziehbar, dass ein Auswahlgespräch stattfindet, und hier darf es auch nicht zu Ungleichbehandlungen kommen, weshalb ein einheitlicher Fragenkatalog angewendet wird. Aber kann es richtig sein, dass die Neubesetzung einer Stelle ausschließlich von einem ca. 30-minütigen Gespräch abhängig gemacht wird?

H2: Ein 30-minütiges Auswahlgespräch darf nicht alleiniges Kriterium für die Besetzung einer Stelle sein. Gerade bei internen Auswahlverfahren sollten die Personalakten, Beurteilungen, aber auch Einschätzungen der bisherigen Vorgesetzten herangezogen werden.

Die Erkenntnisse aus vielen Gesprächen und Beratungen haben ergeben, dass viele MitarbeiterInnen sich nicht mehr einem solchen internen Auswahlverfahren stellen wollen, eine gewisse Resignation bzgl. des Verfahrens hat sich eingeschlichen. Vielen erscheint das „Verfahren mit Fragenkatalog“ als nicht neutral, zumal die Fragen von dem Amt erstellt werden, in dessen Bereich die Stelle besetzt wird.

Stellungnahme

d. Verwaltung: Dem Hinweis, das 30-minütige Auswahlgespräch dürfe nicht alleiniges Kriterium für die Besetzung einer Stelle

sein, wird auch von der Verwaltung entsprochen. Deshalb wird bereits im verpflichtenden Eignungsprofil (abgeleitet aus dem Anforderungsprofil) für jede/n Bewerber/in die jeweilige Beurteilungsnote zum Bestandteil der Auswahlentscheidung. Damit ist auch die von Ihnen reklamierte Einschätzung des bisherigen Vorgesetzten berücksichtigt. Individuelle (auf die ausgeschriebene Stelle bezogene) Zusatzqualifikationen werden ebenfalls positiv gewertet.

Soweit Mitarbeiter/innen unserer Verwaltung das strukturierte Auswahlverfahren tatsächlich nicht als „neutral“ empfinden, wird dies ausdrücklich bedauert. Dies gilt umso mehr, als es vor 15 Jahren die damalige kritisierte Form der individuellen Auswahlgespräche von Amtsleitungen und Personalverwaltung ersetzt hat, um ein für alle Beteiligten transparentes Verfahren zu schaffen. Deshalb wird die Regelung sowohl von der Verwaltung als auch von der Personalvertretung auch heute noch positiv bewertet. Ich bitte zu bedenken, dass Bewerber/innen, deren Bewerbung nicht erfolgreich war, naturgemäß eine subjektive Betrachtung eines Auswahlverfahrens haben und – wie Sie schreiben – auch die ihnen im Anschluss genannten Gründe für die negative Entscheidung für sie nicht unbedingt nachvollziehbar sind.

Auswertung: Die Verwaltung spricht in ihrer Stellungnahme von einer Art „Vorbewertung“, die ein Bewerber z.B. für gute Beurteilungen oder Zusatzqualifikationen erhält. Demzufolge müßte der Bewerber mit einer Punktzahl „X“ ins Rennen gehen, die dann um die Bewertung aus dem Auswahlgespräch erweitert werden müßte.

Da die Amtsleitung 14 bereits selbst an solchen Auswahlverfahren (für freie Stellen des eigenen Amtes) teilgenommen hat, kann diese Aussage nicht geteilt werden. Sollten im Vorfeld Vorbewertungen vorgenommen worden sein, so waren diese aus Sicht der Prüfung lediglich subjektive Meinungen; entsprechende Dokumentationen über die Bildung dieser Meinungen fehlten für den Entscheiderkreis.

Darüber hinaus sind die Gespräche zwischen der Personalverwaltung und den Bewerbern über das negative Abschneiden bei den Auswahlverfahren oft nicht nachvollziehbar. Insbesondere bei Bewerbern, die schon in mehreren Verfahren „gescheitert“ sind, erscheinen die Gründe oftmals widersprüchlich, sie kommen wie Floskeln rüber.

H3: Es gibt MitarbeiterInnen, die sich nur noch auf Stellen bewerben, wenn sie direkt gefragt/aufgefordert werden UND wenn sichergestellt ist, dass sie die einzigen Bewerber sind.

Aus Sicht der Prüfung hat diese Aussage nichts damit zu tun, dass die MitarbeiterInnen der Stadt Hilden vor einer neuen Stelle zurückschrecken oder Angst vor einer neuen Aufgabe oder auch dem Auswahlverfahren haben. Vielmehr liegt hier **Resignation** vor, denn wie den Prüfern verschiedentlich wörtlich gesagt wurde, seien „die meisten Stellen doch eh bereits im Vorfeld vergeben“.

Stellungnahme

d. Verwaltung: Auch solche vereinzelt Aussagen sind der Verwaltung bekannt und werden ausdrücklich bedauert. Dieses (falsche) Verhalten ist allerdings kein Argument gegen das seit Jahren angewandte strukturierte und transparente Auswahlverfahren.

Auswertung: Das BPA sieht in dem Verhalten einzelner Mitarbeiter kein „falsches Verhalten“, sondern ein nachvollziehbares Verhalten; zumal bei einigen Stellenausschreibungen mehr als deutlich erkennbar war, dass diese auf bestimmte MitarbeiterInnen zugeschnitten waren.

H4: Wäre es nicht angebracht, auch die Teamkompatibilität („stimmt die Chemie“) mit in die Wertung bei der Kandidatenauswahl einzubringen? Auch hier würde der Faktor Mensch mit eingebracht.

Stellungnahme

d. Verwaltung: Sie regen an, „die Chemie“ zwischen Bewerber/innen und der Leitung des Amtes, in dem eine Stelle zu besetzen ist, als weiteres offizielles Kriterium bei Auswahlverfahren einzubeziehen. Die anderen von Ihnen genannten Kriterien (Beurteilung und Auswahlgespräch) sind bereits offizieller Bestandteil des strukturierten Auswahlverfahrens. Die Teamkompatibilität

(„Chemie“) kann dagegen nicht objektiv bewertet werden und eignet sich insofern nicht als offizielles Auswahlkriterium. Dabei müssen auch die rechtlichen Voraussetzungen berücksichtigt werden, um im Streitfall das Erfordernis der „Bestenauslese“ nachweisen zu können.

E2: Das BPA regt ein strukturiertes Verfahren an mit Kriterien (z.B. Beurteilungen, Auswahlgespräch, Teamkompatibilität), die dann gewichtet in einer Endwertung einfließen.

Stellungnahme

d. Verwaltung: Das in E 2 angeregte strukturierte Verfahren gibt es bereits seit rd. 15 Jahren. Zu dem Kriterium „Teamkompatibilität“ wird auf die Stellungnahme zu H 4 verwiesen. Dieses rein subjektive Kriterium kann nicht in das Verfahren eingearbeitet werden.

Auswertung

zu H4 und E2: Das BPA teilt die Ausführungen der Verwaltung nicht, weil das Thema „Teamfähigkeit“ in den Anforderungsprofilen der Stellenausschreibungen teilweise sogar als unverzichtbar angesehen wird (sonst: wünschenswert / erforderlich). Wie kann die Teamfähigkeit im Rahmen des Auswahlverfahrens (Fragenkatalog) dann objektiv beurteilt werden?

In der Vergangenheit gab es verschiedene Auswahlverfahren, die in der Belegschaft auf Unverständnis gestoßen sind:

1. Der unter 4.2 beschriebene Fall.
2. Im Amt für Finanzservice war in der IST-Buchhaltung eine Stelle frei. Es gab mehrere Bewerbungen, u.a. einer Mitarbeiterin aus dem besagten Amt. Diese erhielt die Stelle, die durch sie freigewordene Stelle wurde mit der Nr. 2 des Auswahlverfahrens nachbesetzt. Warum wurde verhindert, dass sich auf die zweite Stelle ein anderer Personenkreis hätte bewerben können?
3. Im Amt für Soziales und Integration war eine Sachgebietsleitungsstelle ausgeschrieben. Es gab nur eine Bewerbung, diese Mitarbeiterin mußte sich einer Art Assessment-Center stellen. Ist

dies motivationsfördernd oder eher diskriminierend? Zumal die Mitarbeiterin über langjährige Erfahrungen in mehreren Bereichen des Amtes für Soziales und Integration verfügt hat. Es gab schon häufiger diese Fallkonstellation mit nur einer Bewerbung, aber dann bekam diese Stelle der Bewerber/die Bewerberin ohne Auswahlverfahren.

H5: Aus Sicht der Prüfung mangelt es hier an Stetigkeit.

4. Am Zentralen Bauhof wurde eine Stelle um die Funktion eines Teamleiters erweitert. Die Stelle wurde ausgeschrieben, nur der Mitarbeiter, der die Stelle ohnehin schon ausübte, hatte sich beworben. Ist es glaubwürdig gegenüber der Belegschaft, solch eine Stelle auszuschreiben? Die Vermutung könnte naheliegen, dass das Ergebnis schon vorher festgestanden hat. Dem Mitarbeiter/Stelleninhaber gegenüber ist diese Vorgehensweise nicht motivationsfördernd, hier könnte das Gefühl fehlender Wertschätzung aufkommen.

H6: Dies sind nur einige wenige Beispiele, die zum Nachdenken anregen. Die Prüfung ist sich bewusst, dass Personalmanagement auch einer gewissen Flexibilität unterliegen muss. Unsere Anregung zielt in die Richtung, sich dessen bewusst zu sein, was bestimmte Maßnahmen bewirken können. Transparenz gegenüber der Belegschaft wäre angebracht, aber auch die Wertschätzung gegenüber den betroffenen MitarbeiterInnen. Aus Sicht der Prüfung fehlt es an der aufklärenden Kommunikation (zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen).

Stellungnahme
d. Verwaltung
zu H 5 und
H 6:

Sie weisen hier auf eine unterschiedliche Praxis bei der Besetzung von freien Stellen hin. Es ist zutreffend, dass Personalmanagement flexibel agieren muss, wenn individuelle Personalsituationen dies erfordern. Sofern z. B. Mitarbeiter/innen aus persönlichen Gründen oder wegen Rückkehr aus einer Beurlaubung „untergebracht“ werden müssen, erfolgen Stellenbesetzungen im Einzelfall auch ohne Ausschreibung. Die Durchführung eines Auswahlverfahrens bei nur einem/einer Bewerber/Bewerberin kann entfallen, wenn die Eignung

offensichtlich ist. Wenn dagegen – wie in Ihrem Beispiel angesprochen – die Stelle der stellvertretenden Amtsleitung und Sachgebietsleitung im Amt 50 besetzt werden soll, ist nach dem strukturierten Auswahlverfahren der Stadt die Führungseignung vorrangiges Auswahlkriterium; möglicherweise vorhandene Sachbearbeitungskennnisse aus dem betroffenen Bereich sind hier nicht mehr ausschlaggebend.

Auch im Fall der Ausschreibung der Funktion eines Teamleiters in Amt 68 war diese Überlegung ausschlaggebend. Die Teamleitung beinhaltet auch einen Führungsanteil, der (auch bei nur einem Bewerber) in einem Auswahlverfahren zu prüfen war.

Auswertung: Das BPA nimmt die Ausführungen der Verwaltung zur Kenntnis.

4.4 **Amtsleitungsstellen**

Wie oben bereits erwähnt, werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren viele MitarbeiterInnen aus den geburtenstarken Jahrgängen ausscheiden und in den Ruhestand treten. Hierunter fallen auch viele Führungskräfte, wovon innerhalb der nächsten zehn Jahre knapp 20 ausscheiden und davon 5 Amtsleitungen fast gleichzeitig mit ihren jeweiligen Stellvertretungen.

Das Verfahren zur Wiederbesetzung einer solchen Führungsstelle wurde unter Pkt. 3 dargestellt und beschrieben. Während sich üblicherweise bei Sachgebiets- und Teamleitungsstellen die Chance zum „Nachrücken“ für „Nachwuchskräfte“ ergibt, werden Amtsleitungsstellen zunächst intern ausgeschrieben. Die (teilweise über Jahre ausgebildeten) StellvertreterInnen müssen sich diesem Auswahlverfahren genauso stellen, wie MitarbeiterInnen aus anderen Ämtern, die noch keinen Einblick in das neue Amt haben.

Aus Sicht der Prüfung stellt sich die Frage, warum stellvertretende Führungskräfte (speziell bei Amtsleitungen) jahrelang ausgebildet werden, um ein Amt bei Abwesenheit der Leitung zu führen und zu vertreten, wenn sie dann bei Freiwerden der Stelle einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter gleichgestellt werden, die/der noch keinen Einblick in die Abläufe und Aufgaben des Amtes haben kann.

H7: Das BPA regt an, bei Freiwerden einer Amtsleitungsstelle zunächst die entsprechende Stellvertretung als NachfolgerIn zu berücksichtigen. Sollte kein Interesse bestehen oder triftige Gründe dagegensprechen, kann ein Auswahlverfahren „für den Rest“ durchgeführt werden.

Stellungnahme

d. Verwaltung: Sie regen an, bei freiwerdenden Amtsleitungsstellen zunächst die jeweilige Stellvertretung zu berücksichtigen. Der Aspekt der „Bestenauslese“ würde hierbei aber nicht berücksichtigt werden. Zwar hat die Stellvertretung oft jahrelange Erfahrung im Amt gesammelt und der Wissenstransfer könnte hierdurch erleichtert werden. Andererseits würden geeignete, oder vielleicht sogar noch besser geeignete Kandidaten aus anderen Ämtern ausgeschlossen. Durch das aktuelle Verfahren soll sichergestellt werden, dass möglichst die Person ausgewählt wird, die die Funktion der Amtsleitung bestmöglich wahrnehmen kann. Die Anforderungen an eine Stellvertretung sind nie deckungsgleich mit denen einer Amtsleitungsstelle.

Auswertung: Das BPA nimmt die Ausführungen der Verwaltung zur Kenntnis.

Wie später unter 4.5 „Wissensmanagement“ ausgeführt wird, ist die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen extrem wichtig für eine funktionierende Verwaltung. Der Prüfung ist bewusst, dass bestimmte Regularien eingehalten werden müssen, um Wiederbesetzungen rechtssicher abzuwickeln. Vielleicht kann aber eine Einigung mit dem Personalrat über den o.g. Vorschlag erzielt werden. Wichtig wäre hierbei natürlich auch ein transparentes Vorgehen gegenüber der Belegschaft und das Festschreiben der neu vereinbarten Regeln.

Positiv bewertet die Rechnungsprüfung die regelmäßigen Führungskräfte-seminare, die u. a. einen wichtigen Baustein für Amtsleitungen / Stellvertretungen bildet. Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich in den vergangenen Jahren verschoben, die fachliche Kompetenz rangiert mehr denn je hinter sozialer Führungskompetenz. Es ist allerdings die Frage zu stellen, welche Wertigkeit eine Teilnahme oder so-

gar ein Bestehen des Abschlusstests (Potenzialanalyse) bei einem Bewerbungsverfahren hat.

Hierzu hat die Verwaltung folgendes erläutert:

„Die Potentialanalysen fließen – anders als die dienstliche Beurteilung – nicht unmittelbar in das Auswahlresultat eines Auswahlverfahrens mit ein. Sie werden nicht in der jeweiligen Personalakte, sondern in einem Gesamtvorgang bei dem Personaldezernenten aufbewahrt. Die Inhalte der Potenzialanalysen dienen zunächst anlassunabhängig dem Erkenntnisgewinn des Verwaltungsvorstandes und als Steuerungsinstrument für die weitere Personalplanung im Bereich der Führungsfunktionen.

Sobald in der Vergangenheit erkennbar wurde, dass über die bereits erfolgreich geschulten Mitarbeiter/innen hinaus weiterer Bedarf an Führungskräften entsteht oder in absehbarer Zeit entstehen könnte, wurden jeweils neue Lehrgänge geplant und durchgeführt. Die bisher vierte derartige Seminarreihe beginnt im Herbst dieses Jahres.“

4.5 Wissensmanagement

Zu diesem Thema verweist die Prüfung auf den GPA-Bericht aus 2015, Kapitel „Wissen bewahren und verteilen“. Schon mehrfach hat das BPA auf ein sogenanntes Wissensmanagement verwiesen. Das Wissen, was einfach abgelegt bzw. abgeheftet werden kann, ist leicht abrufbar. Aber was ist mit dem Wissen bzw. den Erfahrungen von MitarbeiterInnen, die die Stadt verlassen, sei es durch den Eintritt in den Ruhestand oder bei einem Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber. Oftmals nehmen diese MitarbeiterInnen ihr Wissen mit, ohne es an einen Nachfolger weitergeben zu können.

Gerade in Bezug auf den bevorstehenden Abgang der geburtenstarken Jahrgänge in naher Zukunft, sollte sich die Verwaltung Gedanken machen, wie sie deren Wissen bewahren und transferieren kann. Zumal innerhalb der nächsten zehn Jahre knapp 25% der Beschäftigten (ca. 200 Personen) ausscheiden (siehe Feststellung S. 5 des GPA-Berichtes „Personalwirtschaft und Demografie), davon 23 Führungskräfte aus dem Kernbereich.

E3: Die Verwaltung sollte ein Verfahren entwickeln, wie sie Wissen bündeln kann, damit dieses rechtzeitig an Nachfolgekräfte übermittelt werden kann. Wichtig ist dabei auch das Wissen, das zukünftig benö-

tigt wird. Dies zählt aus Sicht des BPA zu einem strukturierten Wissensmanagement.

In jüngster Vergangenheit wurden im Amt für Finanzservice eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter in zwei wichtigen Bereichen als Nachfolger für in naher Zukunft ausscheidende KollegInnen bestimmt. In dieser Übergangszeit werden die o.g. MitarbeiterInnen parallel zu ihrer eigentlichen Tätigkeit für den zukünftigen Aufgabenbereich eingearbeitet. Wenn die MitarbeiterInnen in den Ruhestand gehen, werden die freiwerdenden Stellen der Nachfolger neu besetzt.

H8: Obwohl diese Stellen nun quasi doppelt besetzt sind, sind die Auswirkungen positiv. Für die Verwaltung ist eine direkte Einarbeitung bzw. der direkte Wissensaustausch an einen Nachfolger deutlich wirtschaftlicher, als wenn sich das Wissen mit Hilfe von teuren und zeitaufwändigen Schulungen lediglich theoretisch angeeignet wird.

E4: Das BPA schlägt vor, eine auswertbare Wissensdatenbank aller MitarbeiterInnen der Stadt Hilden zu erstellen.

Stellungnahme
d. Verwaltung
zu E 3 und
E 4:

Sie schlagen vor, ein Verfahren zu entwickeln, wie Wissen gebündelt werden kann, damit es rechtzeitig an Nachfolgekräfte übermittelt werden kann. Hierzu sollte eine auswertbare Wissensdatenbank aller Mitarbeiter/innen der Stadt Hilden erstellt werden.

Sicherlich ist es wünschenswert, dass Nachfolgeregelungen möglichst bereits umgesetzt werden können, wenn die ausscheidenden Mitarbeiter/innen noch im Dienst sind. Dies ist jedoch aus verschiedenen Gründen nicht ohne weiteres zu realisieren, u. a. wegen Schwierigkeiten bei der Besetzung einer Stelle. Auch unter finanziellem Aspekt ist eine vorübergehende Doppelbesetzung nicht immer akzeptabel. Bei allen internen Umsetzungen sind die Einarbeitung und damit der Wissenstransfer gewährleistet, da hier ein fließender Übergang von einer zur anderen Stelle zwischen den beteiligten Amtsleitungen organisiert wird.

Ansonsten ist in erster Linie die Amtsleitung aufgefordert, den Wissenstransfer individuell zu organisieren. Jede/r Mitarbeiter/in hat eine Vertretung, in vielen Bereichen sind sogar mehrere Personen mit gleichen Aufgaben betraut, so dass der Wissenstransfer grundsätzlich problemlos möglich sein sollte. Wo dies nicht möglich ist, hat die Verwaltung bisher individuelle Lösungen entwickelt, wie z.B. in dem von Ihnen angesprochenen Fall im Amt für Finanzmanagement. Ob darüber hinaus eine Wissensdatenbank mit Hilfe einer Softwarelösung erforderlich ist, kann ohne weitere Untersuchungen nicht beurteilt werden. Da im Rahmen des Projektes „Internes Qualitätsmanagement“ in Kürze ohnehin flächendeckende Prozessaufnahmen in der Verwaltung beginnen werden, werde ich diese Frage in dem Projekt prüfen lassen.

Auswertung: Das BPA nimmt die Ausführungen der Verwaltung zur Kenntnis und begrüßt die Prüfung der von uns gemachten Empfehlungen im Rahmen des Projektes „Internes Qualitätsmanagement“.

4.6 Wiedereingliederung von MitarbeiterInnen

Ein gewichtiges Thema auf dem Arbeitsmarkt ist der seit Jahren kontinuierlich ansteigende Krankenstand, wovon sich auch die Stadt Hilden nicht freisprechen kann. Hierzu zählen auch in besonderem Maße psychische Erkrankungen, wie Burnout.

Die Stadt Hilden (Arbeitgeber) ist nach dem neunten Sozialgesetzbuch verpflichtet, ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zu betreiben. Diese Aufgabe dient den Zielen, Arbeitsunfähigkeit der Beschäftigten zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz des/der betroffenen Beschäftigten zu erhalten. Der Arbeitgeber ist zu einem BEM verpflichtet, wenn ein Beschäftigter im Laufe eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war. Die Stadt Hilden kommt dieser gesetzlichen Verpflichtung nach.

E5: Das BPA regt hierzu an, über dem BEM hinaus einem erkrankten oder gerade wiedereingegliederten MitarbeiterIn gegenüber die Wertschätzung bzw.

Aufmerksamkeit zu geben, auch mal nachzufragen, wie es der betroffenen Person geht und ob der Einstieg in die Arbeit für die Person erfolgreich war. Aus Sicht der Prüfung kann solch eine Vorgehensweise nur motivierend und wertschätzend wirken und die Zufriedenheit der betroffenen Personen steigern. Hierbei spielt eine wertschätzende Gesprächskultur und die Sensibilität der Führungskräfte eine wichtige Rolle.

Stellungnahme

d. Verwaltung: Sicherlich ist es positiv, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen bei einem Wiedereinstieg nach einer Erkrankung begleiten und unterstützen. Hierzu gehört auch die Nachfrage nach der Gesundheit und dem Erfolg eines Wiedereinstiegs. Dies ist Teil eines wertschätzenden Umgangs mit Mitarbeiter/innen. Aber es ist eben auch eine selbstverständliche Verhaltensweise einer Führungskraft, die ihrer Rolle nachkommt. Auch Führungsseminare beinhalten immer einzelne Module, in denen diese Themen behandelt werden. Ich werde deshalb diese Empfehlung an die Amtsleitungen weitergeben.

Auswertung: Das BPA nimmt die Ausführungen der Verwaltung zur Kenntnis, bleibt aber weiterhin bei seiner Auffassung. Die von der Verwaltung beabsichtigte Empfehlung an die Amtsleitungen sieht das BPA als zwingend notwendig an.

4.7 Leistungsorientierte Bezahlung

Seit 2007 gibt es eine „Dienstvereinbarung Leistungsentgelt“ (bei Beschäftigten verpflichtend nach TVöD, bei Beamten freiwillig). Die Verwaltung sieht diese Maßnahme, MitarbeiterInnen für besondere Leistungen zu honorieren, als ein erfolgreiches Modell im Personalmanagementkonzept. Die MitarbeiterInnen schließen mit der jeweiligen Führungskraft eine Zielvereinbarung für einen Zeitraum von Oktober bis zum nächsten September über maximal drei Ziele ab. Diese werden dann ausgewertet und bei erfolgreichem Abschluss mit einem Leistungsentgelt honoriert.

Grundsätzlich erkennt die Prüfung diese Maßnahme als sinnvolles Instrument des Personalmanagements an, es fördert die Motivation und es gibt Wertschätzung bei guten Leistungen.

H9: Die unterschiedlichen Schwierigkeitsgrade und Qualitäten der Ziele je nach Führungskraft sind aber teilweise so gravierend, dass die Maßstäbe überdacht werden müssen. Wie soll jemandem, der im Rahmen einer Zielvereinbarung schwierige Sachverhalte zu bearbeiten hat, erklärt werden, dass jemand, der nur „die Tageszeit zu sagen hat“ oder das Telefon zu übernehmen hat bei Abwesenheit eines/r Kollegen/in, das gleiche Leistungsentgelt erhält?

Stellungnahme

d. Verwaltung: Ich stimme mit Ihnen überein, dass die festzulegenden Ziele auch vergleichbare Schwierigkeitsgrade aufweisen sollten. Die Zielvereinbarung erfolgt allerdings individuell zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem/r. Bei der Festlegung der Ziele ist die jeweilige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen, da die Ziele realistisch betrachtet erreichbar sein müssen. Hierdurch erklären sich bereits die meisten Unterschiede in der Qualität der vereinbarten Ziele. Die betriebliche Kommission hat nicht die Aufgabe, die Angemessenheit und Gleichwertigkeit der vereinbarten Ziele für das Leistungsentgelt zu überprüfen. Erst wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin sich bei der Kommission über eine vermeintlich ungerechte Zielvorgabe beschweren würde, könnte der Vorgang überprüft werden.

Sofern allerdings der Personalverwaltung auf anderem Wege, etwa über die Meldung der Zielerreichung und die hierzu vereinbarte Leistung, Auffälligkeiten bekannt werden, erfolgt bereits jetzt ein entsprechender Hinweis an das Fachamt mit der Bitte um Anpassung der Ziele.

Auswertung: Das BPA nimmt die Ausführungen der Verwaltung zur Kenntnis.

4.8 Interne Mitteilungen

In diesem Bereich möchte das BPA nur Anregungen aussprechen:

E6: Warum werden neue Mitarbeiter, auch Auszubildende, nicht zeitnah im Mitteilungsblatt mit Foto „vorgestellt“? Natürlich nur mit deren Einwilligung...

E7: Die unter E6 vorgeschlagene Mitteilung könnte auch für MitarbeiterInnen im Mitteilungsblatt gesehen, die Teleheimarbeit machen.

Stellungnahme

d. Verwaltung: Die Verwaltung wird die Empfehlung prüfen. Im Hinblick auf die Vielzahl der neu eingestellten Mitarbeiter/innen, die z. B. wegen Vertretungen nur wenige Monate beschäftigt sind, müsste allerdings zunächst eine Vorauswahl getroffen werden, welche Mitarbeiter/innen hier in Frage kommen und ob der/die neue Mitarbeiter/in bereit ist, sich mit Foto und einer Kurzdarstellung zu präsentieren. Die Unterscheidung bei E 7 ist entbehrlich, da in unserer Verwaltung niemand ausschließlich Tele-/Heimarbeit macht.

Auswertung: Das BPA nimmt die Ausführungen der Verwaltung zur Kenntnis.

Bei Empfehlung 7 geht es dem BPA insbesondere darum, dass die Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen, die Teleheimarbeit machen, bekannt gemacht wird (z.B. im Kurzwahlverzeichnis).

4.9 Amtsleitertagung vom 23.05.2016

Nach Fertigstellung dieses Berichtes fand am 23.05.2016 die Amtsleitertagung statt. Der Geschäftsführer der Fa. EAP-Assist, Herrn Dipl.-Psych. Wittmann, hielt einen Vortrag zum Thema „Personalführung unter dem Blickwinkel psychischer Warnsignale“ – Parallelen zu unseren Hinweisen und Empfehlungen waren deutlich erkennbar. Herr Wittmann bezeichnete Führungskräfte als „Gesundheitsmanager“, die ihre MitarbeiterInnen wahrnehmen und wertschätzen sollen.

Hilden, den 20. Mai 2016



Barbara Stach
Prüferin



Torsten Schüter
Prüfer



Michael Witek
Leiter des Beratungs- und Prüfungsamtes

Beratungs- und Prüfungsamt Hilden – Prüfung des Personalmanagementkonzeptes
vom 20.05.2016

Stand 20.05.2016

Herausgeber:

Beratungs- und Prüfungsamt
der Stadt Hilden
Am Rathaus 1
40721 Hilden

Tel.: 02103 / 72 170

Fax.: 02103 / 72 677

E-Mail: rpa@hilden.de