

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Personalwirtschaft und
Demografie der Stadt Kamen
im Jahr 2014*

INHALTSVERZEICHNIS

→ Personalwirtschaft und Demografie	3
Inhalte, Ziele und Methodik	3
Demografische Handlungsfelder	3
Personalmanagement in demografische Ziel- und Maßnahmenplanung einbinden	3
Attraktiver Arbeitgeber sein	4
Personal entwickeln	6
Personalbedarf planen	8
Altersstruktur analysieren und Fluktuation ermitteln	9
Wissen bewahren und verteilen	11

→ 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. 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.

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 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.

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

Personalmanagement in demografische Ziel- und Maßnahmenplanung einbinden

Die Stadt Kamen verzeichnet - wie viele andere Kommunen auch - kontinuierlich sinkende Einwohnerzahlen. Für den Zeitraum von 2009 bis 2030 ist ein Rückgang der Bevölkerung von rund elf Prozent zu erwarten. Besonders betroffen ist dabei die Gruppe der Unter-21-Jährigen. Hier ist ein Rückgang in Höhe von über 26 Prozent prognostiziert. Dies bedeutet auch, dass der Anteil der Einwohner, die das 65. Lebensjahr vollendet haben, ansteigt.

Diese demografische Entwicklung erfordert, dass sich die Verwaltung umfassend mit dem sich ändernden Aufgabenbestand auseinandersetzt. Die sinkende Zahl der Kinder und die steigende Zahl der Senioren werden sich vor allem in Aufgabenbereichen wie Kindertagesbetreuung, Offener Ganztag, Jugendhilfe, Seniorenarbeit und dem Baubereich auswirken.

Aber auch intern sind aufgrund des demografischen Wandels Herausforderungen zu meistern. Die Verwaltungen benötigen für die künftige Aufgabenerfüllung Personal in ausreichendem Umfang und mit den geeigneten Qualifikationen.

Entscheidende Schnittstelle zwischen der Aufgabenanalyse und den erforderlichen personalwirtschaftlichen Maßnahmen ist das Personalmanagement. Die Einbindung des Personalmanagements muss daher beständig und umfassend erfolgen.

In der Stadt Kamen werden der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf den Aufgabenbestand und Personalbedarf im Verwaltungsvorstand behandelt. Das Personalmanagement ist somit an der demografischen Ziel- und Maßnahmeplanung beteiligt.

Die übergeordneten Maßnahmen des Personalmanagements in Kamen beinhalten

- Sicherstellung der Aufgabenerfüllung
- Personalkostenoptimierung
- Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes bei der Aufgabenerledigung
- Qualifiziertes, motiviertes und flexibles Personal
- Ausgewogene Altersstruktur

Die Maßnahmen umfassen alle wichtigen Bereiche, damit die Stadt Kamen auch künftig in der Lage ist, ihre Aufgaben zu erfüllen. Einen umfänglichen Prozess, der die strategischen Ziele der Stadt festlegt und auf die operative Ebene herunterbricht, gibt es jedoch in Kamen nicht. Eine Einbettung in einen Gesamtprozess erfolgt nicht.

→ **Empfehlung**

Durch den demografischen Wandel entsteht das Erfordernis, ein ganzheitliches, Demografie orientiertes Personalmanagement einzurichten. Um den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnen zu können, muss ein ganzheitliches Konzept erstellt werden, das alle Ziele berücksichtigt. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ziele verbindlich formuliert sind.

Attraktiver Arbeitgeber sein

Aufgrund des demografischen Wandels wird sich ein immer größerer Wettbewerb um qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln. Jede Kommune befindet sich in Konkurrenz nicht nur zu anderen Kommunen sondern in besonderem Maße auch zu Unternehmen der freien Wirtschaft. Diese können den immer rarer werdenden guten Nachwuchskräften besondere Anreize bieten, die im öffentlichen Dienst nur bedingt möglich sind.

Um qualifiziertes Personal - besonders im Nachwuchsbereich - zu finden, muss zunächst die Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber auf die Stadt Kamen als Arbeitgeberin geweckt werden. Dies geschieht durch die konkrete Stellenausschreibung in der örtlichen Presse und auf der Homepage der Stadt Kamen.

Im Vorfeld der Ausschreibung für Nachwuchskräfte findet kein gezieltes Marketing statt. Die Stadt Kamen führt keine Werbekampagnen mit dem kommunalen Studieninstitut oder der Fachhochschule durch. Sie nimmt nicht an Ausbildungsmessen, Berufsinfobörsen oder ähnlichem teil. Auch erfolgt keine gezielte Kontaktaufnahme von jungen Verwaltungsmitarbeitern zu

Schülern und Studenten. Die in der Stadt Kamen angebotenen Schülerpraktika werden nicht offensiv beworben.

Der Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass bislang eine ausreichende Zahl von Bewerbungen für jede zu besetzende Stelle eingeht. Insbesondere der Bedarf an Nachwuchskräften kann nach Angaben der Stadt Kamen ohne nennenswerte Probleme gedeckt werden. Aufgrund des demografischen Wandels gelingt das in immer weniger öffentlichen Verwaltungen, so dass bereits Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben. Die Stadt Kamen muss sich bewusst machen, dass diese Entwicklung auch hier zu erwarten ist und entsprechend vorbereitet sein. So könnte die Stadt Kamen neben den oben genannten Maßnahmen beispielsweise mit Fotos und Erfahrungsberichten der aktuellen Nachwuchskräfte auf ihrer Homepage werben.

Die Stadt Kamen kann durch gezieltes Marketing eine Steigerung der Bewerberzahlen erreichen. So steigt auch die Zahl der geeigneten oder besonders geeigneten Bewerber. Durch die größere Anzahl der qualitativ guten und sehr guten Bewerber ist es möglich, die offenen Stellen bestmöglich nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu besetzen.

Verstärkte Bemühungen um Bewerber mit Migrationshintergrund bieten ebenfalls die Chance, die Auswahlmöglichkeiten zu erhöhen. Dieser Personenkreis ist erfahrungsgemäß gerade in öffentlichen Verwaltungen unterrepräsentiert.

Auch die Arbeitsbedingungen bei der Stadt Kamen müssen ansprechend gestaltet sein. Bekanntermaßen sind das Entgelt- und Besoldungsniveau sowie die Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt. Daher müssen sogenannte „weiche“ Faktoren ausgebaut werden.

Ein sehr bedeutsamer Faktor ist für viele Beschäftigte die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In der Stadt Kamen wird eine flexible Arbeitszeitgestaltung angeboten. Innerhalb festgelegter Grenzen können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Beginn und Ende der Arbeitszeit sowie Pausen selbst festlegen. Bei Teilzeitbeschäftigung kommt die Stadt Kamen den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Bezug auf Umfang und Lage der Arbeitszeit weitest möglich entgegen. So können qualifizierte Kräfte z. B. nach einer Beurlaubung schneller und zufriedener wieder einsteigen.

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen kommt den persönlichen Wünschen der Beschäftigten zur Gestaltung der Arbeitszeit in der Regel nach.

Eine weitere Möglichkeit, die Arbeitszufriedenheit und damit die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern ist die Einführung der Heim- und Telearbeit. Auch durch diese Instrumente wird es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erleichtert, den beruflichen und familiären Anforderungen gleichermaßen gerecht zu werden.

Die Stadt Kamen bietet ihren Beschäftigten diese Möglichkeit noch nicht an.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte die Vor- und Nachteile der Heim- und Telearbeit abwägen und überlegen, ob die Einführung dieses Instrumentes für die Stadt Kamen und die Beschäftigten sinnvoll ist.

Mit zunehmender Lebensarbeitszeit und damit steigendem Durchschnittsalter müssen sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber Gedanken darüber machen, wie die Arbeitskraft auch im Alter erhalten werden kann.

Derzeit stellt sich die Altersstruktur der Stadt Kamen wie folgt dar:

Altersstruktur Stadt Kamen

unter 30 Jahre	30 bis unter 40 Jahre	40 bis unter 50 Jahre	50 bis unter 60 Jahre	ab 60 Jahre
46 Personen	73 Personen	157 Personen	182 Personen	24 Personen

Die Beschäftigten der Stadt Kamen sind im Durchschnitt über 46,3 Jahre alt. In dieser Berechnung sind Nachwuchskräfte berücksichtigt worden. Nicht berücksichtigt wurden die Beschäftigten, die sich bereits in der Freistellungsphase der Altersteilzeit befinden.

Der Anteil der Beschäftigten, die das 50. Lebensjahr bereits vollendet haben, liegt bei rund 43 Prozent. Damit bricht der Stadtverwaltung mittelfristig viel Erfahrungswissen weg. Gleichzeitig wird es auch für öffentliche Verwaltungen schwieriger, ausscheidende Mitarbeiter sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zu kompensieren.

Die Stadt Kamen führt jährlich einen „Gesundheitstag“ in Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse durch. Dieser findet inhaltsgleich zwei Mal statt, um möglichst vielen Beschäftigten die Teilnahme zu ermöglichen. Neben Vorträgen werden auch Kurse und Gesundheits-Checks angeboten. Die Teilnahme der Beschäftigten erfolgt unter Anrechnung als Arbeitszeit.

Darüber hinaus sind weitere bedarfsorientierte Veranstaltungen zu gesundheitsrelevanten Themen wie Rückenschule und Sportangebote möglich.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte weiterhin den Bedarf der Beschäftigten abfragen und konkret zu aktuellen Themen wie Suchtprävention und gesunder Ernährung Veranstaltungen anbieten.

Auch die Frage des Betriebsklimas ist im Zusammenhang damit zu sehen, ob junge Menschen die Stadt Kamen als Arbeitgeberin in Betracht ziehen. Das Betriebsklima wird gefördert z. B. durch Pausenräume und gemeinsame außerdienstliche Veranstaltungen. Die Stadt Kamen verfügt über Pausenräume und eine Kantine. Einmal jährlich findet ein Betriebsfest statt. Die Teilnahme am Betriebsfest wird durch die Gewährung eines ganzen Tages Arbeitsbefreiung attraktiv gestaltet und ist damit sehr großzügig.

→ Feststellung

Die Stadt Kamen verfügt bereits über umfangreiche Module zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin. Verbesserungen können auf dem Gebiet der Gewinnung von Nachwuchskräften erfolgen.

Personal entwickeln

Personalentwicklung hat das Ziel, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, ihre Aufgaben wirtschaftlich zu erfüllen und auf sich ändernde Herausforderungen vorbereitet zu sein.

Die in einer qualifizierten Aus- und Weiterbildung erlangten fachlichen Fähigkeiten sind nicht nur aus demografischen Gründen ständig zu überprüfen. Auch der stetige technische Fortschritt sowie sich ändernde Aufgaben erfordern ein lebenslanges Lernen und Weiterbilden. Gleichzeitig gilt es, soziale Fähigkeiten wie Leistungsbereitschaft und Innovationsfreude zu fördern, um die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten.

Einem Personalentwicklungskonzept als Summe der einzelnen Personalentwicklungsmodule kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. In ihm spiegelt sich die Philosophie einer Organisation. Es bildet für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig die Grundlage für das berufliche Handeln und legt die maßgeblichen Arbeitsbedingungen eines jeden einzelnen fest.

In der Stadt Kamen existieren viele Regelungen, die in der Summe das Personalentwicklungskonzept darstellen. Dieses Konzept umfasst die üblichen Instrumente wie Regelungen über die flexible Gestaltung der Arbeitszeit, eine Dienstvereinbarung zur Einführung leistungs- und/oder erfolgsorientierter Entgelte sowie Beurteilungsrichtlinien.

Die beiden letztgenannten Dienstvereinbarungen werden derzeit nicht angewendet. Die Verteilung des leistungsorientierten Budgets nach § 18 Abs. 6 des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) erfolgt nicht mehr auf der Grundlage einer Leistungseinschätzung. Die Auszahlung des Gesamtbudgets erfolgt unabhängig von der gezeigten Leistung nach dem „Gießkannenprinzip“ an alle tariflich Beschäftigten.

Eine Ausschüttung nach dem „Gießkannenprinzip“ ist nach § 18 TVöD iVm. der Protokollerklärung Nr. 1 zu § 18 Abs. 4 unter bestimmten Voraussetzungen zulässig. Allerdings darf dabei nicht das gesamte Budget ausgeschüttet werden. Durch die Vorgehensweise der Stadt Kamen kann dem ursprünglichen Leistungsgedanken nicht mehr Rechnung getragen werden. Darüber hinaus ist diese Vorgehensweise nicht mehr von den Vorschriften des TVöD gedeckt. Die Stadt Kamen ist sich dessen bewusst.

→ **Feststellung**

Die Ausschüttung des Gesamtbetrages für die leistungsorientierte Bezahlung ohne vorherige Leistungseinschätzung widerspricht den geltenden Vorschriften des TVöD.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte zur tarifvertragskonformen Umsetzung des § 18 TVöD die Dienstvereinbarung zur Einführung leistungs- und/oder erfolgsorientierter Entgelte wieder regelmäßig anwenden. Bis dahin darf nur der rechtlich vorgesehene Teil des Budgets ausgeschüttet werden

Auch die dienstlichen Beurteilungen aufgrund der entsprechenden Dienstvereinbarung werden zurzeit nicht angefertigt. Damit fehlt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine formelle und regelmäßige Rückmeldung über ihre geleistete Arbeit. Zudem bieten jährliche Mitarbeitergespräche eine gute Grundlage, Erwartungen und Ziele zu formulieren und kommunizieren.

Aber auch der Personaleinsatzplanung gehen wichtige Informationen verloren. Bei Auswahlentscheidungen wie Beförderungen oder Stellenbesetzungsverfahren werden anlassbezogene Beurteilungen angefertigt.

→ **Feststellung**

In der Stadt Kamen wird die Dienstvereinbarung zur dienstlichen Beurteilung nicht angewendet. Damit fehlen aktuell gute Feedback-Möglichkeiten.

→ **Empfehlung**

Die dienstlichen Beurteilungen sollten auf der Basis der entsprechenden Dienstvereinbarung wieder erstellt werden.

Neben den herkömmlichen Dienstvereinbarungen und Richtlinien sind jedoch viele weitere Regelungen denkbar. Möglichkeiten dazu bietet beispielsweise die Beurteilung der Vorgesetzten durch die unterstellten Mitarbeiter.

Das Instrument der Vorgesetztenbeurteilung bietet den Führungskräften die Möglichkeit, eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten zu bekommen. Sie können sich so mit vorhandenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen.

→ **Empfehlung**

Die regelmäßige Beurteilung aller Vorgesetzten durch die Beschäftigten liefert wichtige Informationen. Die Auswertung der Ergebnisse sollte mit Konsequenzen wie z. B. die Verpflichtung zur Teilnahme an qualifizierten Fortbildungen verbunden werden.

Personalbedarf planen

Die Stadt Kamen hat beschlossen, im Rahmen der Haushaltskonsolidierung die Personalaufwendungen zu senken. Eine Senkung der Personalaufwendungen geht jedoch zwangsläufig mit einer Reduzierung des Personalbestandes einher. In ihrem Personalentwicklungskonzept zeigt die Stadt Kamen auf, dass bis 2022 jede dritte freiwerdende Stelle vorübergehend oder dauerhaft eingespart werden soll. Darüber hinaus muss jede freiwerdende Stelle darauf überprüft werden, ob die Wiederbesetzung mit dem bisherigen Umfang und in der bisherigen Bewertung erforderlich ist.

Die Personalquoten (siehe Kennzahlen-Set) zeigen deutlich auf, dass die Stadt Kamen mehr Personal einsetzt als die meisten der Vergleichskommunen). Sie bestätigen tendenziell die Notwendigkeit zur Konsolidierung der Personalaufwendungen. Durch die Personalquote wird jedoch nur der eigene Personaleinsatz im Verhältnis zur Einwohnerzahl dargestellt. Eine konkrete Möglichkeit zur Personalreduzierung lässt sich nicht ableiten. Hierzu sind leistungsbezogene Vergleiche notwendig.

Die Stadt Kamen hat dabei festgeschrieben, dass jede freiwerdende Stelle kritisch zu betrachten ist. Nach Aussage der Stadt Kamen sind die Einsparungen nicht gleichmäßig über alle Entgelt- und Besoldungsgruppen verteilt, sondern finden sich überwiegend im unteren Bewertungsniveau wieder. Eine umgehende Besetzung einer Stelle im oberen Bewertungsniveau und eine zeitverzögerte Einsparung eines Stellenanteils im unteren Bereich mindern den Einspareffekt deutlich. Die Stadt Kamen umgeht durch diese Auslegung die Regelung ihres Personalentwicklungskonzeptes und setzt ein mögliches Potenzial nicht vollständig um.

Das Personalentwicklungskonzept beinhaltet eine Aufstellung aller voraussichtlich ausscheidenden Beschäftigten. Somit liegt der Stadt Kamen die absolute Zahl der freiwerdenden Stellen

vor. Eine Gegenüberstellung der tatsächlich dauerhaft eingesparten Stellenanteile zeigt dabei deutlich auf, ob aktuell die Ziele des Personalentwicklungskonzeptes erreicht werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte die Einhaltung ihres Personalentwicklungskonzeptes konsequent weiter verfolgen. Dabei ist eine jährliche Fortschreibung der tatsächlich frei gewordenen Stellen und der daraus erfolgten Stelleneinsparungen hilfreich.

Die Stadt Kamen führt regelmäßig Aufgabenanalysen und Organisationsuntersuchungen für die gesamte Verwaltung durch. Dadurch ergibt sich ein klares Bild der vorhandenen und künftig entstehenden Aufgaben.

Ein wichtiges Instrument sind dabei die Anforderungsprofile. Diese bilden die notwendigen fachlichen Qualifikationen und sozialen Fähigkeiten ab, die auf den einzelnen Stellen benötigt werden. Die so erstellten Stellenbeschreibungen bieten eine fundierte Grundlage für

- Stellenausschreibungen/Mitarbeiterauswahl
- Beförderungen und die damit verbundenen Leistungsbeurteilungen und
- daraus abzuleitende Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die auf den einzelnen Stellen zu erledigenden Aufgaben sind in der Stadt Kamen überwiegend beschrieben. Anforderungsprofile im Hinblick auf Eignung, Befähigung und fachliche Leistung fehlen in den Stellenbeschreibungen noch bzw. sind nicht aktuell.

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen überprüft regelmäßig den Aufgabenbestand. Das erforderliche Personal wird sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht ermittelt.

Nach der Auffassung der GPA NRW müssen unabhängig von einer Neubesetzung für jede Stelle Anforderungsprofile erstellt werden. Durch die Erstellung des Anforderungsprofils unabhängig von einer Ausschreibung bleibt die notwendige Neutralität gesichert. Zum Zeitpunkt der Ausschreibung können mögliche Bewerber nicht bevorzugt oder benachteiligt werden.

→ **Empfehlung**

Für alle Stellen sollten unabhängig von einer Stellenausschreibung durchgängig Anforderungsprofile erstellt und gepflegt werden.

Dem ermittelten Personalbedarf ist das tatsächlich vorhandene Personal gegenüber zu stellen. Dabei sind die Altersstruktur sowie die zu erwartende Fluktuation zu beachten.

Altersstruktur analysieren und Fluktuation ermitteln

In ihrem Personalentwicklungskonzept erstellt die Stadt Kamen jährlich eine Analyse der Altersstruktur. Dieses Konzept zeigt auf, wie sich der Personalbestand und die Personalkosten bis zum Jahr 2022 voraussichtlich entwickeln werden. Ermittelt wird die Zahl der Beschäftigten, die in den Jahren bis 2022 ausscheiden werden aufgrund von

- befristeten Arbeitsverhältnissen,

- Altersteilzeitverträgen bzw.
- Vollendung des 65. Lebensjahres.

Dabei wird nicht berücksichtigt, dass die Regelaltersgrenze stufenweise auf die Vollendung des 67. Lebensjahres angehoben wird. Auch der Umstand, dass der Großteil der Beschäftigten vor Erreichen der Regelaltersgrenze ausscheiden wird, findet keine Berücksichtigung.

→ **Empfehlung**

Als Grundlage für die Analyse der Altersstruktur sollte das tatsächliche Durchschnittsalter der Beschäftigten zum Zeitpunkt des Ausscheidens errechnet werden.

Nach dem Personalentwicklungskonzept der Stadt Kamen wird in den nächsten zehn Jahren mehr als die Hälfte der Führungskräfte die gesetzliche Regelaltersgrenze erreichen. Vier von fünf Fachbereichsleitern werden bis zum 31.12.2022 das 65. Lebensjahr vollendet haben. Ebenfalls ist damit zu rechnen, dass zwei von drei Fachdezernenten nicht mehr im Dienst sind. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass weitere Beschäftigte vorzeitig aus dem aktiven Dienst ausscheiden.

In der Stadt Kamen werden mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die für eine vorzeitige Versetzung in den Ruhestand in Betracht kommen, keine individuellen Gespräche geführt. Dies erschwert die Personalplanung des Bereiches Personal/Service.

→ **Empfehlung**

Durch das individuelle Abfragen der persönlichen Vorstellungen z. B. zu einer vorzeitigen Versetzung in den Ruhestand wird eine bedarfsgerechte Personalplanung erleichtert. Diese Gespräche sind für die Beschäftigten nicht rechtsverbindlich, da z. B. ein Rechtsanspruch auf vorzeitige Versetzung nicht besteht. Sie erleichtern die Personalbedarfsplanung jedoch bedeutend.

Neben der altersbedingten Fluktuation gibt es weitere Gründe für ein dauerhaftes oder vorübergehendes Ausscheiden aus dem Dienst. Diese Gründe werden durch die Stadt Kamen jedoch nicht weiter ausgewertet, da die Zahl gering ist. Die Stadt Kamen kann einen qualifizierten Überblick über diese Abgänge gewinnen, wenn alle ausscheidenden Mitarbeiter/innen mit folgenden Angaben erfasst werden:

- Dauer der Abwesenheit
- Grund des Ausscheidens
- Qualifikation
- Alter

Die Aufstellung sollte auch vorübergehende Abwesenheiten wie z. B. Elternzeit oder lange Erkrankungen einschließen.

Die GPA NRW hat für die Stadt Kamen eine Fluktuationsanalyse auf Fachbereichs- und Ämterebene für die nächsten zehn Jahre erstellt.

Fluktuation in den Dezernaten I bis III in den nächsten 10 Jahren

Dezernat/Fachbereich	Vollzeitstellen laut Personalliste 30.06.2012	Fluktuation in Vollzeit-Stellen
FB 10 - Innerer Service	33,09	9,62
FB 20 – Finanz Service	24,65	5,50
FB 23 -Wirtschaftsförderung, Liegenschaften, Stadtmarketing	9,50	1,50
FB 30 - Bürger Service	31,35	9,50
FB 37 – Feuerwehr und Rettungsdienst	66,39	4,64
FB 40 - Kultur	18,66	10,24
FB 51 – Jugend, Schule und Sport	91,2	34,45
FB 60 – Planung, Bauen, Umwelt	19,69	8,69
FB 70 - Servicebetrieb	85,77	31,38
sonstige*	31,51	14,61
gesamt	411,81	130,13

* Die Sachgebiete 02 (Gleichstellung), 14 (RPA), 43 (VHS), Jobzenter, SEK, Dez. I- III, EZ, PR, Pressestelle, Rathaus und RaZ wurden insgesamt unter „sonstige“ betrachtet.

In der Stadt Kamen wird in den nächsten zehn Jahren fast ein Drittel aller Stellen von der Altersfluktuation betroffen sein. Bei den Stellen mit Leitungsfunktion sind es auf der Basis der Personalliste 2012 sogar zwei Drittel.

Das aus der Berufs- und Lebenserfahrung der Mitarbeiter stammende Wissen ist für die weitere Aufgabenerfüllung unerlässlich und muss daher auf bestmögliche Art und Weise weitergegeben werden. Mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern droht jedoch der Verlust dieses Wissens. Diese Informationen sind umso wichtiger, da viele der ausscheidenden Mitarbeiter über Schlüsselwissen verfügen, das zunächst nur Ihnen zur Verfügung steht.

Wissen bewahren und verteilen

Wissensmanagement umfasst nicht nur das Personalmanagement, sondern auch das Organisations- und Informationsmanagement. Es wird definiert als der Umgang mit und der Einsatz von Wissen in einer Organisation.

In Kamen besteht kein formales Wissensmanagement. Die Weitergabe des Wissens erfolgt durch einen formlosen Austausch der Beschäftigten untereinander z. B. in Dienstbesprechun-

gen oder während Urlaubs- und Krankenvertretungen. Bei Ausscheiden eines Mitarbeiters wird nach Möglichkeit eine Zeit für die Einarbeitung eingeräumt. In dieser Zeit sind sowohl der ausscheidende Mitarbeiter als auch der Nachfolger zusammen in dem Aufgabengebiet tätig.

→ **Feststellung**

In der Stadt Kamen existiert kein formales Konzept zur Wissensbewahrung und – weitergabe.

Die Art des Austausches und der Weitergabe des Wissens ist jedoch sehr störungsanfällig und stark abhängig von dem Verhältnis der Beschäftigten untereinander. Auch im Hinblick auf die Möglichkeit, dass aus einer Abteilung mehrere Mitarbeiter nahezu zeitgleich ausscheiden bzw. die Stelle wechseln, ist diese Vorgehensweise des Wissenstransfers anfällig.

Der Personal bewirtschaftenden Stelle muss das Ausscheiden der Beschäftigten hinreichend lang bekannt sein, damit entsprechende Maßnahmen getroffen werden können. Im Falle eines während der Prüfung vorzeitig in den Ruhestand versetzten Fachbereichsleiters war das nicht möglich. Eine geplante Übergabe des Aufgabengebietes oder eine Einarbeitung des neuen Stelleninhabers durch den ausgeschiedenen Fachbereichsleiter konnten nicht erfolgen.

Auch konnte während dieser Prüfung die lange krankheitsbedingte Abwesenheit einer Gruppenleiterin nicht durch andere Beschäftigte aufgefangen werden. Die für die Durchführung der Prüfung erforderlichen Gespräche wurden in nicht unerheblichem Umfang als private Telefonate während der Zeit der Erkrankung geführt.

Durch das Einrichten eines Wissensmanagements in Dateiform auf der Basis von Schlagworten kann dem Wissensverlust oder der nicht rechtzeitigen Verfügbarkeit von Wissen vorgebeugt werden.

→ **Empfehlung**

Um die Weitergabe des vorhandenen Wissens zu gewährleisten sollte die Stadt Kamen ein Konzept zur Wissensbewahrung und -verteilung erstellen.

Dies könnte durch die Sammlung der wichtigsten Informationen auf einem speziell eingerichteten Laufwerk, das für alle zugänglich ist, erfolgen. Für die einzelnen Abteilungen können nach Vorgängen gegliederte Datenbanken eingerichtet werden. Ein konkret zu bearbeitender Sachverhalt kann dabei in anonymisierter Form als Beispielfall dienen. Ziel sollte es sein, das Wissen aller Wissensträger systematisch zu erfassen und zu dokumentieren.

Dieses Wissensmanagement kann bei längeren Abwesenheiten getestet werden und wird bei Ausscheiden des Mitarbeiters zu einem wertvollen Instrument, um den Wissensbestand zu erhalten. So kann der neue Mitarbeiter einen umfassenden Überblick über die anfallenden Arbeiten erhalten.

Neben Wissensdatenbanken und der Bereitstellung von Fachinformationen in allgemein zugänglicher Form kann gegebenenfalls auch ein Verwaltungs-Wiki eingerichtet werden. Wichtig ist hier die strukturierte Einführung und fortlaufende Pflege des Systems.

→ 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