

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Personalwirtschaft und
Demografie der Hansestadt
Wipperfürth im Jahr 2014*

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. 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.

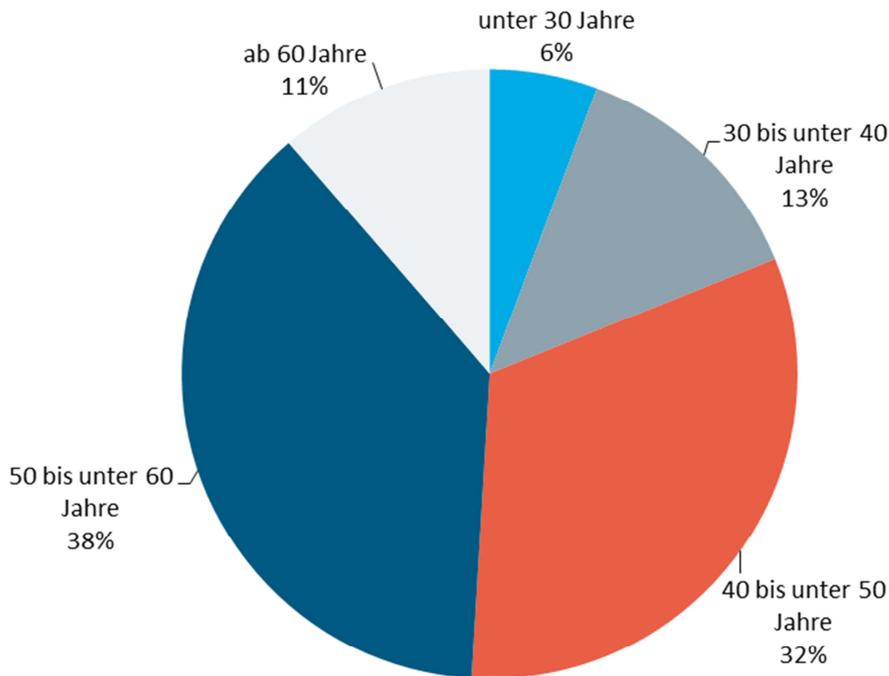
Aus Sicht der GPA NRW ergeben sich für die Hansestadt Wipperfürth folgende Optimierungsbzw. Handlungsmöglichkeiten:

Personalmanagement in demografische Ziel- und Maßnahmenplanung einbinden

Die demografische Entwicklung macht es erforderlich, dass sich die Städte mehr denn je mit ihrem zukünftigen Aufgabenportfolio auseinandersetzen. Für die Wahrnehmung dieser Aufgaben bedarf es eines in quantitativer und qualitativer Hinsicht angemessenen Personalbestandes. Damit das Personalmanagement diesen Personalbestand zur Verfügung stellen kann, sollte es bereits bei der demografischen Ziel- und Maßnahmenplanung gestaltend mitwirken.

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten der Hansestadt Wipperfürth liegt bei 48,5 Jahren (Stand Januar 2015). In den nächsten zehn Jahren scheidet etwa ein Viertel der Beschäftigten der Stadt altersbedingt aus. Somit wird sich der demografische Wandel auch in der Wipperfürther Stadtverwaltung auswirken. Nach Erfahrung des Personalmanagements arbeiten nur etwa fünf Prozent der Beschäftigten der Hansestadt Wipperfürth bis zum regulären Renteneintrittsalter vollzeitbeschäftigt. Vielmehr nutzen die Beschäftigten das vielfältige Teilzeitangebot ihres Arbeitgebers. Die Stadt hat festgestellt, dass die Beschäftigten tendenziell zum frühestmöglichen Zeitpunkt in den Ruhestand gehen.

Altersstruktur der Beschäftigten der Hansestadt Wipperfürth im Januar 2015 ¹



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
12	28	68	80	24

Die Grafik verdeutlicht, dass die jüngeren Beschäftigten nur einen Teil des altersbedingt ausscheidenden Personals ersetzen können. Dem Personalmanagement kommt an dieser Stelle eine herausragende Bedeutung zu. Es ist die entscheidende Schnittstelle zwischen der Aufgabenanalyse einerseits und der darauf basierenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen andererseits. Es ist verantwortlich für die Lieferung der personalwirtschaftlichen Daten auf Grundlage der Altersstrukturanalysen und Fluktuationsprognosen, die sich anschließende Personalbedarfsplanung im Lichte der zukünftigen Aufgabenstruktur, die Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung. Diese Aufgaben kann das Personalmanagement nur erfüllen, wenn es von Anfang an kontinuierlich in den demografischen Entwicklungsprozess eingebunden ist.

Ein Verwaltungsmitarbeiter ist zwar in den Wipperfürther „Arbeitskreis Demographie“ eingebunden. Dieser befasst sich jedoch lediglich mit der demografischen Entwicklung im Stadtgebiet. Strategisch ausgerichtete demografische Absichten und Maßnahmen für das Personalma-

¹ Daten auf Basis der Personalliste zum 30. Juni 2012 ohne Berücksichtigung von Auszubildenden

nagement hat die Stadt noch nicht festgelegt. Basierend auf den Ergebnissen der zum Prüfungszeitpunkt durchgeführten Organisationsuntersuchung sollen strategische Ziele und Maßnahmen für das Personalmanagement entwickelt werden.

→ **Empfehlung**

Die Hansestadt Wipperfürth sollte ihren Plan, strategische Ziele und Maßnahmen für das Personalmanagement festzulegen, zeitnah umsetzen.

Personal entwickeln

Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und zu fördern. Die demografische Entwicklung wird dazu führen, dass Anforderungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht steigen. Denn wie bereits dargestellt, stehen für die Aufgabenerledigung in Zukunft immer weniger Beschäftigte zur Verfügung. Für die Verwaltung ist es daher wichtig, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der vorhandenen Mitarbeiter gezielt zu fördern.

In Zeiten von Personalknappheit spielt u. a. die Gesunderhaltung der Beschäftigten eine wesentliche Rolle. Ein hoher Krankenstand führt in der Regel dazu, dass die gesunden Beschäftigten stärker belastet werden. Dieses können sie aber nur verkraften, so lange sie dazu gesundheitlich in der Lage sind. Wer von seinen Beschäftigten die volle Leistungsfähigkeit fordert, muss es auch innerhalb der Verwaltung ermöglichen, die Leistungskraft und Gesundheit zu stärken und zu erhalten. Die Hansestadt Wipperfürth sollte daher für ihre Beschäftigten regelmäßig Veranstaltungen zu verschiedenen gesundheitsrelevanten Themen anbieten.

Das Thema Gesundheitsmanagement wird in Wipperfürth in enger Zusammenarbeit zwischen Personalverwaltung und Personalrat umgesetzt. Er erarbeitet derzeit ein Programm zur Gesunderhaltung der Beschäftigten. Zu folgenden Bereichen wurden bereits Veranstaltungen angeboten:

- Stressmanagement
- Rückenschule
- Suchtprävention

Die Beschäftigten der Hansestadt Wipperfürth können zu vergünstigten Konditionen in zwei Wipperfürther Fitnessstudios trainieren. Weiterhin gibt es eine Fußball- und eine Walkinggruppe, an denen die Mitarbeiter teilnehmen können. Zusätzlich können die Beschäftigten vierzehntägig ein Massage-Angebot in Anspruch nehmen. Zwar erfassen die Teilnehmer diese Termine nicht als Arbeitszeit und zahlen die Massage selber. Dafür können sie jedoch ein bewährtes Massageangebot direkt am Arbeitsplatz nutzen und ersparen sich gleichzeitig Wegezeiten.

→ **Feststellung**

Die Hansestadt Wipperfürth hat eine Vielzahl geeigneter Maßnahmen ergriffen, um die psychische und physische Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu erhalten und zu verbessern.

Zu den Themen „gesunde Ernährung“, „Raucherentwöhnung“ und „Mobbing“ hat die Hansestadt Wipperfürth noch keine Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt. Um die Gesunderhaltung weiter zu fördern, sollte die Stadt auch diese Themen aufgreifen.

Wie bereits ausgeführt, geht eine Vielzahl der Mitarbeiter in Wipperfürth vor dem regulären Renteneintrittsalter in den Ruhestand. Die Stadt sollte zusätzliche Maßnahmen ergreifen, die ihren Beschäftigten helfen, möglichst lange uneingeschränkt dienstfähig und motiviert zu bleiben. Hierzu sollte die Verwaltung insbesondere ihren älteren Beschäftigten Fort- und Weiterbildungsangebote ermöglichen. Diese sollten sich mit dem Thema „Älter werden im Beruf“ befassen. In Frage kommen z. B. Inhouse-Seminare für die Altersgruppe der über 50 bzw. über 55-Jährigen.

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 problemlos 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 „Personalmanagement in demografische Ziel- und Maßnahmenplanung einbinden“ dargestellt, scheidet innerhalb der nächsten zehn Jahre rund 25 Prozent der Beschäftigten 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. Implizites Wissen 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 Hansestadt Wipperfürth sollte sich vor allem die Fragen stellen:

- Wie kann das vorhandene explizite und implizite Wissen bewahrt und weitergegeben werden?

- Inwiefern können jüngere Beschäftigte vom Wissen, der Erfahrung der älteren profitieren und ältere Beschäftigte vom Wissen, 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 Fachbereichen/Unterabteilungen 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 Hansestadt Wipperfürth sollte aber nur solches Wissen weitergeben das erforderlich ist, um die aktuellen und zukünftigen Aufgaben zu erledigen. Dazu muss sie jedoch - wie eingangs ausgeführt – das zukünftig zu erfüllende Aufgabenportfolio bestimmen.

Die Hansestadt Wipperfürth verfügt bisher nicht über Übergabe- oder Vertretungsakten, in denen außer dem eigentlichen Vorgang weitere wichtige Informationen, die den Arbeitsplatz betreffen, abgelegt ist. Dennoch wird das Wissen durch Übergabe der Dateien und durch Übergangsgespräche vermittelt. Teilweise finden Übergangsgespräche allerdings erst eine Weile nach dem Ausscheiden von Beschäftigten statt, beispielsweise wenn eine Stelle nicht sofort wiederbesetzt wird. Die Stadt gibt an, dass sie bereits gute Erfahrungen mit ehemaligen Beschäftigten gemacht hat, die bereit sind, ihr Wissen noch nach ihrer aktiven Zeit in der Verwaltung weiterzugeben. Teilweise arbeiten die Fachbereiche auch mit Checklisten und/oder Verfahrensdokumentationen, in denen ein Teil des Wissens erfasst ist.

Aus Sicht der GPA NRW sollte die Hansestadt Wipperfürth für die kommenden Jahre ein strukturiertes Verfahren zur Weitergabe bzw. zur Verteilung des Wissens aufbauen.

Folgende Grundlagen sind dafür notwendig:

- Die systematische und fortlaufende Erfassung und Dokumentation von Wissen, insbesondere von Spezialwissen.
- Systematisches Erfassen von (Spezial-) Wissen 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 Hansestadt Wipperfürth hat schon gute Ansätze, um das Wissen der Beschäftigten in der Verwaltung zu erhalten.

→ **Empfehlung**

Die Hansestadt Wipperfürth sollte eine Projektgruppe einrichten, die sich für die gesamte Verwaltung darum kümmert, Wissen zu bewahren und zu verteilen.

Es bietet sich an, die Ergebnisse der Projektgruppe zunächst in einer kleinen Verwaltungseinheit, wie beispielsweise der Unterabteilung Organisation zu testen. So können Erfahrungen gesammelt werden, inwieweit sich unterschiedliche Methoden eignen, um strukturiert das Wissen der Hansestadt zu sichern.

➔ 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