

**Personal-  
und  
Organisationsentwick-  
lungskonzept  
der  
Stadtverwaltung Haan**

# **Die Konzeption auf einen Blick**

## **- Kurzfassung -**

### **1. Ausgangslage**

Weder in der Personalentwicklung noch in der Organisation wurde in der Vergangenheit konzeptionell und systematisch dargestellt, wie die Verwaltung mittelfristig aufgestellt sein soll und wie das Personal auf die zukünftigen Aufgaben vorbereitet wird.

Bei den Vorarbeiten zum Personalentwicklungskonzept hat sich gezeigt, dass es schwierig ist, die Personalentwicklung gänzlich von der Organisationsentwicklung abzugrenzen, weil letztere zusätzlich zur personellen auch die strukturelle Seite des Arbeitsvollzugs und deren Veränderung mit einbezieht.

Die Verwaltung legt daher ein Konzept vor, das auf beide Bereiche eingeht.

### **2. Begriff der Personalentwicklung**

Unter Personalentwicklung sind systematisch gestaltete Prozesse zu verstehen, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

### **3. Aktionsfelder der Personalentwicklung**

#### **3.1. Anforderungsprofile**

Um die Mitarbeiter/innen entsprechend ihren persönlichen Fähigkeiten einsetzen zu können, sind von den Vorgesetzten für jede Stelle genaue Anforderungsprofile zu erstellen, in denen allgemeine und fachbezogene Kriterien enthalten sind.

#### **3.2 Personalauswahlmethoden**

In der Vergangenheit wurden von den Beteiligten (Personalamt / Vorgesetzte / Personalrat / Gleichstellungsbeauftragte) die Personen für die Vorstellungsgespräche ausgesucht, ohne dies zu dokumentieren. Zukünftig sollen von den Beteiligten die Gründe, die für die getroffene Vorauswahl ausschlaggebend waren, dokumentiert werden. Damit soll sichergestellt werden, dass die Vorauswahl auch dem Anforderungsprofil entspricht.

Ab einer bestimmten Stellenwertigkeit sollen zusätzliche Beurteilungsinstrumente (ähnlich einem Assessment-Center) integriert werden, um zusätzliche objektive Entscheidungskriterien zu erhalten.

#### **3.3. Arbeitszeitgestaltung**

Der Verwaltungsvorstand wird bis 31.12.2006 entscheiden, ob in Abstimmung mit dem Personalrat eine Dienstvereinbarung zur Gestaltung von Arbeitszeitkonten erstellt werden soll.

### **3.4 Altersteilzeit**

Aus Steuerungsgründen hin zu einer modernen Verwaltungsführung und zur Personalkostenreduzierung wird zukünftig verstärkt von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, Anträge auf Altersteilzeit zu bewilligen.

### **3.5 Leistungsentgelte**

Der Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) sieht die Einführung von Leistungsentgelten ab 1.1.2007 für die tariflich Beschäftigten vor. Die näheren Einzelheiten der leistungsorientierten Bezahlung müssen im Rahmen einer Dienstvereinbarung geregelt werden. Zur Entwicklung und beim Controlling des betrieblichen Systems muss eine betriebliche Kommission eingesetzt werden. Die Kommission soll möglichst schnell ihre Arbeit aufnehmen.

Im Zusammenhang mit der Einführung von Leistungsanreizen nach dem TVöD sollen auch für die Beamtinnen und Beamten bis zum 30.6.2007 entsprechende Regelungen getroffen werden.

### **3.6 Ausbildung**

Die Verwaltungsführung wird sich dafür einsetzen, dass weitere Verbesserungen im Ausbildungsbereich erreicht werden. Darüber hinaus wird die Integration von Auszubildenden aber auch von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die Verwaltung verbessert.

### **3.7 Förderung des Nachwuchses für Führungskräfte**

Für die Führungskräfte wird seit 2005 eine vierteilige Fortbildungsreihe „Führung“ durchgeführt. Die Amtsleiter/innen haben bereits diese Seminarreihe besucht. Bis Anfang 2007 sollen auch die stellvertretenden Amtsleiter/innen und sonstigen Führungskräfte die Seminare besuchen. Darüber hinaus ist es notwendig, in den nächsten Jahren insbesondere die Nachwuchskräfte, die für Führungs- und Leitungsaufgaben infrage kommen, gezielt zu schulen und auf ihre zukünftigen Aufgaben vorzubereiten.

## **4. Personalbestandsanalyse**

### **4.1 Alterstruktur**

Die mittlere Führungsebene ist mit wenigen Ausnahmen in etwa gleichem Alter. In einem Zeitraum von 5 – 10 Jahren wird ein großer Teil der heutigen Führungskräfte ausscheiden. Darauf muss sich die Verwaltung personell (siehe z. B. Fortbildung) und organisatorisch einstellen.

### **4.2 Personalbedarf**

Rein rechnerisch kann aus dem Stellenplan ein Personalüberhang von 19 Stellen (kw-Vermerke) ermittelt werden. Davon sind einige Vermerke bereits vollzogen worden.

Die „kw“ Vermerke sind ohne vorherige umfassende Aufgabenkritik, teilweise durch Initiative des Rates entstanden. Hier ist eine andere Vorgehensweise erforderlich. Im Rahmen der Einführung des NKF ist festzulegen, welche Produkte mit welcher Qualität vorgehalten werden sollen und wie viel Personal mit welcher Wertigkeit dafür erforderlich ist.

## 5. Optimale Verwaltung

Optimale Verwaltung wird allgemein als „lernende Organisation“ wie folgt definiert:

Eine Verwaltung wird dann zur lernenden Verwaltung, wenn die Entscheidungen (welche Produkte, welche Prozesse, welche Strukturen) immer wieder neu getroffen werden. Das bedeutet, dass die Verwaltung nicht nur auf die unmittelbaren Wünsche ihrer Bürger bzw. Kunden eingehen sollte, sondern dass sie in der Lage sein muss, potentielle Problemlagen zu erkennen, aufzugreifen und frühzeitig entsprechende Produkte bereitstellt. Gleichzeitig müssen sowohl die Prozesse als auch die Strukturen angepasst werden.

Die Verwaltungsführung möchte die Weichen stellen, um sich dem Bild einer optimalen Verwaltung zu nähern.

## 6. Geplante Organisationsveränderungen

Wichtigste Veränderung wird der Aufbau von Fachbereichen, die Auflösung der Ämter und die Bildung von Abteilungen sein. Die Organisationsstruktur wird den Produkten angepasst, um eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu bekommen. Damit dies erfolgen kann, sind regelmäßig klare politische Entscheidungen darüber notwendig, welche Produkte die Stadt Haan in welcher Qualität und mit welchem Aufwand bereitstellen muss, kann und will.

### 6.1 Raumsituation

Die vorhandenen Räume entsprechen nicht den heutigen Anforderungen. Seit Aufgabe des Pavillons an der Alleestraße (jetzt Kindergarten) bestehen erhebliche Probleme bei der Unterbringung der Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund ist mehr als fraglich, ob alle organisatorischen Veränderungen umgesetzt werden können.

Es ist ein Raumkonzept zu erstellen.

## 7. Zusammenfassung

Über die Aktionsfelder der Personalentwicklung soll der Versuch unternommen werden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung auf die steigenden Leistungsanforderungen in der Zukunft vorzubereiten. Es besteht die Absicht, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und ein professionelles Projektmanagement einzuführen. In Verbindung mit einer Organisationsstruktur, die den Produkten angepasst ist, sollen und müssen (noch) effizientere Arbeitsergebnisse erzielt werden.

Wichtig ist, dass jetzt die Weichen gestellt werden, um den Weg für Veränderungen einschlagen zu können.

## **Inhaltsverzeichnis:**

### **A) Personalentwicklungskonzept**

1. Grundvoraussetzung der Personalentwicklung
  - 1.1 Begriff der Personalentwicklung
  - 1.2 Ziele der Personalentwicklung
  - 1.3 Die Rolle der Vorgesetzten in der Personalentwicklung
  
2. Aktionsfelder der Personalentwicklung
  - 2.1 Anforderungsprofile
  - 2.2 Personalauswahlmethoden
    - 2.2.1 Einstellung
    - 2.2.2 Probezeit
  - 2.3 Arbeitszeitgestaltung
  - 2.4 Altersteilzeit
  - 2.5 Heim- und Telearbeit
  - 2.6 Leistungsentgelte
    - 2.6.1 Tariflich Beschäftigte
    - 2.6.2 Beamte
  - 2.7 Ausbildung
  - 2.8 Fortbildung
  - 2.9 Fortbildung über Führungsverhalten
  - 2.10 Förderung des Nachwuchses für Führungskräfte
  
3. Personalbestandsanalyse
  - 3.1 Personalbestand der Stadtverwaltung Haan
  - 3.2 Altersstruktur
  - 3.3. Personalbedarf
  - 3.4 Schwerbehinderte
  - 3.5 Krankenstand
  - 3.6 Überstunden
  - 3.7 Personalkostenentwicklung

### **B) Organisationsentwicklungskonzept**

4. Begriff der Organisation
  
5. Optimale Verwaltung
  
6. Organisationsveränderungen in der Vergangenheit
  - 6.1 Allgemeines
  - 6.2 Einzelne Veränderungen
  - 6.3 Zusätzliche Aufgaben/Personaleinsparungen
  
7. Derzeitige Organisation
  
8. Geplante Organisationsveränderungen
  - 8.1 Grundsätzliche Überlegungen

- 8.2 NKF / produktorientierte Organisation
- 8.3 Raumsituation
- 8.4 Kooperationen/Ausgliederung von Aufgaben
  - 8.4.1 Kooperationen/Beschreibung des Ist-Zustandes
    - 8.4.1.1 Zusammenarbeit mit Kommunen
    - 8.4.1.2 Aufgaben, die der Kreis für die Stadt übernommen hat
    - 8.4.1.3 Aufgabenübertragung an private Anbieter
    - 8.4.1.4 Finanzielle Vorteile durch interkommunale Zusammenarbeit und private Aufgabenübertragung
    - 8.4.1.5 Weitere Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit, der engeren Kooperation mit dem Kreis oder der Aufgabenübertragung an Dritte
  - 8.4.2 Studie zur Ausgliederung von Verwaltungsaufgaben
- 9. Zusammenfassung

## A) Personalentwicklungskonzept

### 1. Grundvoraussetzung der Personalentwicklung (PE)

#### 1.1 Begriff der Personalentwicklung

Der Begriff der Personalentwicklung wird im allgemeinen so definiert, dass darunter systematisch gestaltete Prozesse zu verstehen sind, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Die Stadtverwaltung München hat es kürzer und prägnanter so ausgedrückt:

„Personalentwicklung hat das Ziel, das Leistungs- und Lernpotential aller Mitarbeiter/innen zu erkennen, zu erhalten und systematisch zu fördern. Personalentwicklung ist darauf gerichtet, sie ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend auszuwählen und einzusetzen“.

Personalentwicklung im beschriebenen Sinn befasst sich also mit individualbezogenen Komponenten der Personalförderung.

Fragen der Einrichtung von Organisationseinheiten und von anderen organisatorischen Zielen der Verwaltung (z. B. Kooperationen), der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/innen usw. werden nicht im Rahmen der Personalentwicklung behandelt (siehe hierzu Teil B, Organisationskonzept).

#### 1.2 Ziele der Personalentwicklung

Aus Sicht des Arbeitgebers soll Personalentwicklung dazu beitragen, den Erfolg der Verwaltung zu verbessern. Die Beschäftigten hingegen sind mehr an der Erfüllung eigener Vorstellungen interessiert. Dieser scheinbare Zielkonflikt wird umso kleiner, wenn alle bereit sind, den Veränderungsprozess mitzutragen.

Damit strategische Personalentwicklung erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen Rat, Verwaltungsführung und Personalrat Personalentwicklung wollen und mittragen. Es muss ein Klima des Vertrauens geschaffen werden, in dem selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten möglich ist und honoriert wird. Geschieht dies oder wird zumindest der Versuch unternommen, diesen Weg zu beschreiten, dann lassen sich Individualziele (I) und Behördenziele (B) wie folgt benennen:

- erhöhte Serviceleistungen gegenüber dem Bürger (B)
- Verbesserung der Arbeitsergebnisse allgemein (B)
- fachliche Qualifikation durch bedarfsgerechte Fortbildung (B)
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (I)
- Karriere in der eigenen Verwaltung (B + I)
- Frauenförderung (B + I)
- Förderung der individuellen Leistungsbereitschaft durch eignungsgerechten Einsatz (die richtige Person am richtigen Ort) (B)

Neben diesen Zielen werden im Rahmen der Personalentwicklung laufend weitere aktuelle Ziele von der Politik und der Verwaltungsleitung vorgegeben. Hierzu gehören z. B. die

- **Erhaltung kommunaler Arbeitsplätze**  
Zielsetzung ist die effiziente, d. h. bedarfs- und aufgabengerechte Personalbereitstellung unter Einbindung anderer Organisationsformen und unter der Voraussetzung der Wettbewerbsfähigkeit der kommunalen Dienstleistungen im Vergleich zu privaten Dienstleistungsunternehmen
- **Verschlinkung der Aufbauorganisation**  
Siehe hierzu Teil B, Organisationskonzept
- **Verwaltungsmodernisierung**  
Einsatz neuer Technologien, um den Wandel zum Dienstleistungsbetrieb weiterhin zu unterstützen
- **Neues Kommunales Finanzmanagement (NKF)**  
Siehe hierzu Teil B, Organisationskonzept

### **1.3 Die Rolle der Vorgesetzten in der Personalentwicklung**

Die Frage, ob Personalentwicklung etwas Positives bewegen kann, hängt immer und ganz entscheidend vom Selbstverständnis der Vorgesetzten ab. Je mehr Vorgesetzte sich persönlich für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich fühlen, umso mehr kann Personalentwicklung in einer Verwaltung bewegen.

Personalentwicklung kann nur erfolgreich sein, wenn von „oben“ gesteuert wird und anschließend auch eine Auswertung, d. h. ein Controlling erfolgt.

Die Verwaltungsführung und das für die konzeptionelle Personalentwicklung federführende Personalamt können nur die Wege und Instrumente anbieten und begleitend tätig werden bzw. hilfsweise zur Seite stehen. Die operative Verantwortung für die Umsetzung im eigenen Bereich tragen die Vorgesetzten.

## **2. Aktionsfelder der Personalentwicklung**

### **2.1 Anforderungsprofile**

Effizienz und persönliche Zufriedenheit der Beschäftigten sind nur dann zu erreichen, wenn persönliches Profil und Interesse der Einzelnen mit dem Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes übereinstimmen.

Bevor an die Verbesserung der individuellen Fähigkeiten gedacht wird, sollte daher grundsätzlich das Ziel angestrebt werden, Mitarbeiter/innen entsprechend ihren persönlichen Fähigkeiten an der richtigen Stelle in der Verwaltung einzusetzen.

Um in dieser Hinsicht verantwortliche Personalauswahlentscheidungen treffen zu können, müssen im Vorfeld der Personalauswahl auf zwei verschiedenen Ebenen Überlegungen angestellt werden:

- Worin liegen die wesentlichen Inhalte der zu besetzenden Stelle?
- Welche Qualifikationen und personenbezogenen Fähigkeiten müssen Bewerber/innen mitbringen, um den beschriebenen Anforderungen gerecht zu werden?

Die Antworten auf diese Fragen müssen Eingang in Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren finden.

Dabei ist besonderer Wert darauf zu legen, dass externe Ausschreibungen erst dann in Betracht kommen, wenn geeignete Bewerber/innen in der eigenen Verwaltung nicht gefunden werden können (Karriere in der eigenen Verwaltung!)

**Um die Mitarbeiter/innen entsprechend ihren persönlichen Fähigkeiten einsetzen zu können, sind zukünftig für jede Stelle genaue Anforderungsprofile zu erstellen.**

Der Erstellung von „allgemeinen“ und „fachbezogenen“ Anforderungsprofilen (müssen von den Vorgesetzten erstellt werden) ist zukünftig mehr Gewicht beizumessen, um Fehler bei Personalentscheidungen zu vermeiden. Damit dies einheitlich erfolgt, ist ein formalisiertes Verfahren zur Erstellung der Aufgabenbeschreibung und Festlegung der Anforderungskriterien erforderlich. Dieses Verfahren soll über ein zusätzlich anzuschaffendes Modul des bereits jetzt eingesetzten Personalprogramms ab Sommer 2007 erfolgen. Die dafür erforderlichen Haushaltsmittel wurden für den Haushaltsplanentwurf Jahr 2007 angemeldet.

## 2.2. Personalauswahlmethoden

Da Personalauswahlentscheidungen in aller Regel langfristige Bindungen mit beachtlicher finanzieller Tragweite und erheblichen Auswirkungen auf die Mitarbeiterschaft einleiten, muss die Fehlerquote bei diesen Entscheidungen möglichst gering gehalten werden. Das Verfahren zur Personalauswahl ist somit eine Aufgabe, der größtmögliche Sorgfalt zu widmen ist.

Bei der Stadtverwaltung Haan prüfen derzeit die Fachämter, der Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte die Bewerbungen und machen einen Vorschlag (ohne Begründung) für den Kreis der zum Vorstellungsgespräch einzuladenden Personen.

Es ist beabsichtigt, ein Verfahren zu entwickeln, in dem gegenüber dem Personalamt dokumentiert werden muss, welche Gründe im einzelnen für die getroffene Vorauswahl ausschlaggebend waren (z. B. Erfüllung der Ausbildungsvoraussetzungen, einschlägige Erfahrungen, wahrgenommene Leitungsfunktionen). Die anschließenden Vorstellungsrunden werden federführend vom Personalamt und dem jeweiligen Vorgesetzten durchgeführt. Die fachliche Auswahlentscheidung trifft letztendlich der Vorgesetzte. Personalrat und Gleichstellungsstelle werden an den Vorstellungsgesprächen beteiligt.

Es ist notwendig, die Vorgesetzten beginnend mit dem Jahr 2007 für diese verantwortungsvolle Aufgabe zu schulen.

Trotz des Mehr-Augen-Prinzips kann nicht ausgeschlossen werden, dass unabhängig vom Anforderungsprofil rhetorisch starke Bewerberinnen und Bewerber Vorteile im Gespräch haben. Ab einer bestimmten Stellenwertigkeit sind zusätzliche Beurteilungsinstrumente (ähnlich einem Assessment-Center) zu integrieren, um zusätzliche objektive Entschei-

dungskriterien zu erhalten. So sind Präsentation, Bearbeitung eines Aktenfalls, Postkorbübung und schriftliche Eignungstests vorgesehen.

**Bei der Personalauswahl sind weitere Beurteilungsinstrumente zu integrieren, um zusätzliche Entscheidungskriterien zu erhalten.**

Diese Methode ist - auch – kein Garant für die bestmögliche Stellenbesetzung. Jedoch ist unumstritten, dass die Erfolgsquote bei der Auswahl von Kandidaten auf der Grundlage von Elementen des Assessment-Center-Verfahrens erhöht wird. Aufgrund des hohen Aufwands kann auch die Verwendung einzelner „Bausteine“ dieses Verfahrens sinnvoll sein.

Die erforderlichen Haushaltsmittel hierfür werden ab 2007 bereitgestellt.

### **2.2.1 Einstellung**

Die ersten „Gehversuche“ in die berufliche Ausbildung, der Einstieg in die bezahlte Tätigkeit, die ersten Tage nach dem Wechsel des Arbeitgebers oder des Fachbereichs und der Kontakt zu neuen Kolleginnen und Kollegen sind prägend für die weitere Entwicklung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier können ebenso positive wie negative Akzente gesetzt werden.

Bis zum Ende dieses Jahres wird vom Personalamt eine Broschüre mit Hinweisen und Anregungen zur Integration von Auszubildenden sowie neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet. In dieser Broschüre werden Hinweise und Anregungen zum „ersten Tag“, zum Einführungsgespräch, zur Vorbereitung des Arbeitsplatzes, zu Feedback-Gesprächen usw. gegeben.

Die Umsetzung wird durch interne Arbeitsanweisungen geregelt.

### **2.2.2 Probezeit**

Nach § 2 TVöD gelten die ersten 6 Monate der Beschäftigung als Probezeit. Bisher wurde regelmäßig vor Ablauf der Probezeit bei dem jeweiligen Vorgesetzten die Bewährung abgefragt.

Ab sofort werden bei Neueinstellungen nach 3 Monaten Feedback-Gespräche und Zwischenabfragen eingeführt, um beiden Seiten rechtzeitig vor Ablauf der Probezeit die Möglichkeit zu geben, auf positive wie negative Umstände hinzuweisen und um ggfls. entsprechende Vereinbarungen für die weitere Zusammenarbeit abschließen zu können.

## 2.3 Arbeitszeitgestaltung

Flexible Arbeitszeitgestaltung gewinnt in unserer Gesellschaft weiter an Bedeutung. Immer mehr Beschäftigte möchten sich damit größere Freiräume zur besseren Vereinbarung von Familie und Beruf und für individuelle Bedürfnisse schaffen.

Der seit dem 1.10.2005 geltende Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) sieht vor, dass durch Dienstvereinbarung ein Arbeitszeitkonto eingerichtet werden kann. Dadurch wäre die Ansammlung von einem Vielfachen von 38,5 Stunden möglich. In der Dienstvereinbarung wären dann auch die Möglichkeiten für den Freizeitausgleich zu regeln.

**Der Verwaltungsvorstand wird bis 31.12.2006 beschließen, ob eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat zur Gestaltung von Arbeitszeitkonten angestrebt werden soll.**

## 2.4. Altersteilzeit

Nach dem AtG (Altersteilzeitgesetz) für die tariflich Beschäftigten bzw. § 78d LBG für die Beamten kann auf Antrag, der sich auf die Zeit bis zum Beginn des Ruhestandes erstrecken muss, Teilzeitbeschäftigung als Altersteilzeit mit der Hälfte der in den letzten fünf Jahren vor Beginn der Altersteilzeit durchschnittlich zu leistenden Arbeitszeit als Altersteilzeit bewilligt werden, wenn

- das fünfundfünfzigste Lebensjahr vollendet ist
- die Altersteilzeitbeschäftigung vor dem 1.1.2010 beginnt
- dringende dienstliche Belange nicht entgegenstehen.

Die Altersteilzeit wird in der Regel als Blockmodell bewilligt. Das bedeutet, dass die bis zum Beginn des Ruhestandes zu erbringende Dienstleistung vollständig vorab geleistet wird (Arbeitsphase) und anschließend eine vollständige Freistellung vom Dienst (Freistellungsphase) erfolgt.

Die Beschäftigten (gilt auch immer für die Beamten, soweit nicht anders dargestellt) erhalten einen Zuschlag, der sich aus der Differenz der Teilzeitbeschäftigung (50%) und 83 % des Nettogehaltes ergibt. Im Ergebnis also einen Zuschlag in Höhe von 33 %.

Eine Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) in Höhe von 20% (des in Altersteilzeit gehenden Beschäftigten) ist möglich, wenn zum Zeitpunkt des Beginns der Teilzeitbeschäftigung bzw. zu Beginn der Freistellungsphase beim Blockmodell ein

- Ausgebildeter nach Abschluss der Ausbildung
- ein Empfänger von Arbeitslosengeld I
- ein Empfänger von Arbeitslosengeld II
- eine arbeitssuchend gemeldete Person

eingestellt wird (gilt nicht für Beamte). Der Antrag bei der BA muss innerhalb von 3 Monaten erfolgen. Die Arbeitszeit des „Nachfolgers“ muss bei Vollzeit gleich sein, bzw. bei Teilzeit darf sie bis zu 10 % differieren. Die Förderung erfolgt längstens für 6 Jahre.

Sollen befristet eingestellte Beschäftigte erneut einen befristeten Vertrag erhalten bzw. dauerhaft eingestellt werden, ist eine Förderung (des in Altersteilzeit befindlichen Beschäftigten) durch die BA möglich, wenn sich die befristet Beschäftigten 3 Monate vor Ablauf des befristeten Vertrages arbeitssuchend gemeldet haben. Darauf wird bei der Stadtverwaltung Haan in letzter Zeit geachtet.

In der Vergangenheit wurde hier davon ausgegangen, dass die Nachfolge direkt erfolgen bzw. in einer „Kette“ dargestellt werden muss. Dies ist lt. Auskunft der BA nicht erforderlich. Die Größenordnung der Stadtverwaltung Haan lässt eine Aufteilung in 2 Funktionsbereiche zu (z. B. in allg. Verwaltung und den techn. Bereich). Es muss dann keine Kette mehr dargestellt werden. Eine entsprechende Einstellung im Funktionsbereich reicht aus. Dies kann zukünftig zu wesentlich mehr Förderungsmöglichkeiten führen.

Die Verwaltung hat die Funktionsbereiche wie folgt aufgeteilt:

Funktionsbereich I: Dez. I ohne Feuerwehr, Dezernat II

Funktionsbereich II: Dez. III und Feuerwehr

Die Bildung der Funktionsbereiche ist lediglich für die Beantragung der Zuschüsse relevant. Für die Verwaltungsorganisation ist sie nicht von Bedeutung.

Es ist unerheblich, dass z. B. im Funktionsbereich II auch Verwaltungskräfte beschäftigt werden.

Bei einem Antrag auf Alterszeit von einem Beschäftigten, dessen Stelle nicht wiederbesetzt werden muss und Förderung durch die BA (setzt anderweitige Einstellung im Funktionsbereich voraus) vorausgesetzt, ergibt sich eine Belastung von 13 %, für die keine Gegenleistung erbracht wird (50% Arbeitsleistung + 20 % Leistung der BA + 17% Einsparung).

<b>Bisher bewilligte Anträge auf Altersteilzeit</b>						
<b>Alter</b>	<b>Beginn ATZ bei Lebensalter</b>	<b>Beginn Ruhephase bei Lebens- alter</b>	<b>noch im Dienst</b>	<b>in Ruhe- phase</b>	<b>in Rente / Pension</b>	
<b>55</b>	1					
<b>56</b>	2	1				
<b>57</b>	2					
<b>58</b>	3	1				
<b>59</b>	5	1	2	1		
<b>60</b>	4	1				
<b>61</b>	1	9	1	1		
<b>62</b>		2		1	2	
<b>63</b>				3	3	
<b>64</b>		1		2	2	
<b>65</b>						
<b>Gesamt</b>	<b>18</b>	<b>16 *</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	
<b>* Blockmodell</b>	<b>(2 Teilzeit)</b>					

Auffällig ist der Beginn der Ruhephase der Altersteilzeit. Überwiegend liegt der Beginn der Ruhephase bei 61 Jahren. Dies entspricht auch dem durchschnittlichen Renteneintrittsalter von 60,8 Jahren in der Vergangenheit.

Altersteilzeit ist ein personalpolitisches Steuerungsinstrument, um den zukünftigen Personalwechsel mit zu steuern. Da für die Genehmigung der Anträge die Frage nach der Wiederbesetzung der Stelle und damit auch der Umgang mit „kw“ Vermerken von großer Bedeutung ist, wird erst innerhalb des Punktes 3.3 (Personalüberhang) näher hierauf eingegangen.

## **2.5 Heim- und Telearbeit**

Die flexible auf die Bedürfnisse der Familie abgestimmte Arbeitszeitgestaltung, die Heim- oder Telearbeit möglich macht, trägt wahrscheinlich zu einer verbesserten Motivation und effektiven Aufgabenerledigung bei. Auch der Wegfall von Fahrzeiten zur Arbeitsstätte würde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen.

In letzter Zeit sind 2 Anfragen auf Heim- und Telearbeit an das Personalamt gerichtet worden, die bisher nicht genehmigt werden konnten, weil die Rahmenbedingungen nicht festgelegt sind. Hier sind entsprechende Richtlinien erforderlich, in denen z. B. die technische Ausstattung und die datenschutzrechtlichen Belange geregelt werden.

Zu beachten sind auch die finanziellen Aufwendungen bei alternierender Telearbeit. In diesen Fällen ist eine doppelte PC-Ausstattung erforderlich. Deshalb muss in solchen Fällen angestrebt werden, dass die zu erledigenden Aufgaben so aufgeteilt werden, dass auf die doppelte PC-Ausstattung verzichtet werden kann. Eine andere Lösung wäre der Einsatz von privaten PC, soweit dies möglich und zulässig (Datenschutz) ist.

**Die Verwaltungsführung wird bis 30.6.2007 entscheiden, ob und in welcher Form Heim- und Telearbeit ermöglicht werden kann.**

## **2.6 Leistungsentgelte**

### **2.6.1 Tariflich Beschäftigte**

Das Thema der leistungsorientierten Bezahlung ist ein Dauerthema des öffentlichen Dienstrechts. Mit der Einführung des neuen TVöD ist dies im Bereich des öffentlichen Dienstrechts erstmals umfassend und verbindlich in Angriff genommen worden.

Inwieweit die gefundenen Regelungen geeignet sind, den erfolgsdefinierten Leistungsgedanken im öffentlichen Dienstrecht beständig zu etablieren, bleibt abzuwarten. Immerhin bedeutet die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung eine Abkehr vom reinen Alimentationsprinzip.

Die Gründe für die Einführung von Leistungsentgelten sind in § 18 Abs. 1 TVöD aufgeführt:

- Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen
- Stärkung der Motivation
- Stärkung der Eigenverantwortung
- Stärkung der Führungskompetenz

Mit der Einführung der Leistungsentgelte wird zusammengefasst das Ziel verfolgt, eine moderne, flexible Personalpolitik zu kreieren.

Bei dem ab 1.1.2007 einzuführenden Leistungsentgelt handelt es sich um ein variables und zusätzliches Entgelt zum Tabellenentgelt. Aus § 18 Abs. 6 S. TVöD ergibt sich, dass die näheren Einzelheiten der leistungsorientierten Bezahlung betrieblich vereinbart werden sollen. Gem. § 18 Abs. 7 TVöD muss eine betriebliche Kommission eingesetzt werden. Sie wirkt mit bei der Entwicklung und beim Controlling des betrieblichen Systems, nach dem die leistungsabhängigen Entgelte vergeben werden. Die Mitglieder der Kommission werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Personalrat benannt.

Die Verwaltungsführung hat zwischenzeitlich dem Personalrat einen Vorschlag zur Einrichtung einer Kommission und die personelle Besetzung der Arbeitgeberseite mitgeteilt. In den nächsten Wochen soll eine Dienstvereinbarung über die Einrichtung und die Aufgabenstellung der Kommission unterzeichnet werden.

Kommt es bis zum 31.7.2007 zu keiner betrieblichen Vereinbarung mit dem PR, erhalten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2007 zwölf v. H. des für den Monat September jeweils zustehenden Tabellenentgelts.

Schwierigkeiten können sich in den Fällen ergeben, in denen tariflich Beschäftigte und Beamte im gleichen Aufgabengebiet tätig sind, es aber unterschiedliche Regelungen bezüglich der Leistungsentgelte gibt (zu Regelungen für Beamte siehe 2.6.2.). Eine völlige Gleichbehandlung erscheint zumindest derzeit kaum möglich.

Die Mittel zur Finanzierung der genannten Leistungsentgeltvarianten setzen sich zusammen

- aus auslaufenden Besitzständen in pauschalierter Form
- aus Vereinbarungen in künftigen Tarifrunden.

Das Gesamtvolumen des Leistungsentgeltes entspricht 1 % der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten. Das gilt für das Jahr 2007. Für die Stadtverwaltung Haan ergibt sich ein Betrag von ca. 70.000 €. Das Gesamtvolumen soll nach § 18 TVöD später auf 8 % gesteigert werden. Hierfür wurden jedoch keinerlei zeitliche Vorgaben gemacht. Wann die 8 % erreicht werden sollen oder müssen und vor allem in welchen Sprüngen, bleibt weiteren Verhandlungen der Tarifpartner vorbehalten.

Hier wurde die tariflich vorgesehene Regelung dargestellt. Es ist jedoch bekannt, dass Geld eines der schwächsten Anreize ist und nur sehr kurz wirkt. Daher werden auch Überlegungen angestellt werden müssen, inwieweit auch andere - wirksamere - Anreize angeboten werden können bzw. auch Sanktionen ermöglicht werden sollen.

## 2.6.2 Beamte

Gem. § 2 Leistungsprämien- und zulagenverordnung (LPZVO) vom 10.3.1998 kann eine Leistungsprämie oder Leistungszulage gewährt werden, wenn der Beamte eine herausragende besondere Leistung erbringt oder erbracht hat.

Gem. § 2 Leistungsstufenverordnung (LStuVO) vom 10.3.1998 kann die nächsthöhere Stufe des Grundgehalts vorzeitig als Grundgehalt festgesetzt werden, wenn der Beamte dauerhaft herausragende Gesamtleistungen erbringt und zu erwarten ist, dass dies auch in Zukunft der Fall sein wird.

Wie unschwer zu erkennen ist, entsprechen die jetzt im TVöD getroffenen Regelungen in etwa denen, die bereits seit etlichen Jahren für die Beamten Gültigkeit haben.

Im Gegensatz zum TVöD handelt es sich bei den vorgenannten Regelungen des Beamtenrechts um Kann-Vorschriften, deren Umsetzung freiwillig ist und die Bereitstellung entsprechender Haushaltsmittel voraussetzt. Neben einigen weiteren unterschiedlichen Regelungen ist wesentlich, dass nur 10% der Beamtinnen und Beamten innerhalb eines Jahres eine Leistungsprämie erhalten dürfen. Bei derzeit 68 Planstellen könnten somit „nur“ 7 Beamte eine Leistungsprämie erhalten.

In der Vergangenheit wurde von diesen Möglichkeiten des Leistungsanreizes aus verschiedenen Gründen kein Gebrauch gemacht.

Im Zusammenhang mit der Einführung von Leistungsanreizen besteht die Absicht, auch für die Beamtinnen und Beamten entsprechende Regelungen zu treffen. Die Verwaltungsführung wird entsprechende Mittel im Entwurf des Haushaltsplanes 2007 einplanen.

**Leistungsanreize werden nicht nur für die tariflich Beschäftigten, sondern auch für die Beamtinnen und Beamten eingeführt.**

## 2.7 Ausbildung

Einen großen Teil des Personalbedarfs deckt die Stadt Haan mit eigenen Ausbildungskräften. Derzeit beschäftigt die Stadtverwaltung 7 Auszubildende (im Sommer beginnen 3 weitere Nachwuchskräfte ihre Ausbildung). Die Ausbildung erfolgt grundsätzlich bedarfsgerecht. Da die Ausbildung, von wenigen Umschulungsmaßnahmen abgesehen, erhebliche Kosten verursacht, muss auf die Vorteile eigener Ausbildungsmaßnahmen hingewiesen werden:

- eigene Ausbildungsmaßnahmen machen die Stadt weitgehend unabhängig vom Arbeitsmarkt
- Ausbildung schafft frühzeitig eine enge Bindung zur eigenen Verwaltung
- die Verwaltung hat in weit größerem Maße als dies bei einer ansonsten nur sechsmonatigen Probezeit der Fall ist, Gelegenheit, die persönliche Eignung einer Nachwuchskraft für die zu besetzende Stelle zu testen.

Die Verwaltung hat in letzter Zeit verstärkt daran gearbeitet, die Ausbildungsqualität zu verbessern. So wurden im Jahr 2005 Richtlinien für die Ausbildung bei der Stadt Haan erarbeitet. Diese Richtlinien gelten für die Ausbildung zu folgenden Berufen:

- Verwaltungsfachangestellte/r
- Stadtsekretäranwärter/in (Beamte des mittleren nichttechn. Dienstes)
- Brandmeisteranwärter/in (Beamte des mittleren feuerwehrtechn. Dienstes)
- Stadtinspektoranwärter/in (Beamte des gehobenen nichttechn. Dienstes)
- Fachkraft für Bäderbetriebe

Ausbildungsziel ist die Heranbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die

- vielseitig einsetzbar sind
- sich den Aufgaben der Verwaltung und den Anliegen der Bürger/innen verpflichtet fühlen
- die demokratische Grundordnung als unverzichtbare Grundlage des Staats- und Gemeinwesens erachten.

Die Auszubildenden sollen befähigt werden,

- komplexe Sachverhalte zu erfassen
- flexibel und kreativ mit unvorhergesehenen Situationen umzugehen
- zu eigenen Lösungsvorschlägen zu kommen
- Entscheidungen verantwortungsbewusst und selbständig zu treffen.

In den einzelnen Ämtern wurden Ausbildungsbeauftragte benannt und entsprechende Ausbildungsplätze mit standardmäßiger EDV-Ausstattung eingerichtet. Bis zum 31.10.06 werden in einer Gesprächsrunde zwischen Personalamt und allen Auszubildenden die möglichen und notwendigen Verbesserungen in der Ausbildung und bei der Integration herausgearbeitet. Die Verwaltungsführung wird sich dafür einsetzen, dass die Umsetzung soweit möglich umgehend erfolgt (siehe auch P. 2.2.1).

Bei der Stadt Haan eingestellte und übernommene Auszubildende:

<b>Einst. jahr</b>	<b>Inspekt. anw.</b>	<b>Verw. fachangest.</b>	<b>Sekretär-anw.</b>	<b>Fachkraft für Bäderbetriebe</b>	<b>Fachangest. für Büro-kommunikation</b>	<b>Brand-meister-anw.</b>	<b>Gesamt</b>
1996	1	1	0	0	0	0	2
1997	0	0	0	0	0	0	0
1998	0	0	0	0	0	1	1
1999	0	1	0	1	0	2	4
2000	0	1	1	0	0	1	3
2001	0	0	0	0	0	2	2
2002	2	0	0	1	0	0	3
2003	0	0	0	0	0	0	0
2004	2	0	0	0	0	0	2
2005	1	1	0	0	0	3	5
2006	1	1	0	0	1	0	3
<b>Gesamt</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>25</b>

Zusätzlich wurden durch die Bundesagentur für Arbeit 2 Umschulungsmaßnahmen gefördert. Beide Kräfte wurden inzwischen fest eingestellt. Im Mai hat eine weitere Umschulungsmaßnahme begonnen.

## 2.8 Fortbildung

Fortbildung ist eine traditionelle Säule der Personalentwicklung. Die Notwendigkeit, über das in der Ausbildung erworbene Maß an beruflicher Grundqualifikation hinaus weitere Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben, ergibt sich zwangsläufig, weil der gesellschaftliche Wandel, die ökonomisch schwierige Gesamtlage, der Zwang, Haushaltsmittel einzusparen und die rasante technische Entwicklung stetiges Lernen erfordern. Außerdem muss mit weniger Personal zumindest das notwendige Leistungsniveau gehalten und gleichzeitig die Anpassung an neue Aufgaben, z. B. das NKF, vorgenommen werden.

Gem. § 5 TVöD haben die Beschäftigten jedes Jahr Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch. In diesem Gespräch wird festgestellt, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Die Kosten der Qualifizierung hat lt. § 5 TVöD der Arbeitgeber zu tragen.

Bis zum 30.06.2007 - nach Anschaffung des zusätzlichen Moduls für das Personalprogramm (siehe P. 2.1) werden Richtlinien erlassen, wie zukünftig die Ergebnisse der Qualifizierungsgespräche umgesetzt und wie die zur Verfügung stehenden Mittel eingesetzt werden.

Den Vorgesetzten kommt zukünftig eine bedeutendere Steuerungsfunktion in Bezug auf die Festlegung des Umfangs und des Inhaltes der Fortbildung der unterstellten Mitarbeiter/innen zu.

Darüber hinaus ist z. B. festzulegen, wie und in welcher Form nach Fortbildungen über die gewonnenen Erkenntnisse berichtet wird. Außerdem ist festzulegen, welche EDV-Grundkenntnisse vorhanden bzw. welche entsprechenden Kurse grundsätzlich besucht werden müssen, um ein einheitliches EDV-Grundwissen zu gewährleisten.

Z. Zt. stehen für Fortbildung pro Dezernat 15.000 €, also insgesamt 45.000 € zur Verfügung. Umgerechnet auf die Zahl der Mitarbeiter/innen ergibt das einen Wert von ca. 160 € pro Person. In Anbetracht der Preise für Fortbildungen ist erkennbar, dass dieser Betrag hinsichtlich des Bedarfs nicht ausreicht. Aus dem Rechnungsergebnis des letzten Jahres (60.810 €) und dem erkennbaren Fortbildungsbedarf ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit, den Haushaltsansatz zukünftig auf 20.000 € pro Dezernat zu erhöhen.

Daneben stehen für EDV-Schulungen 18.500 € und für die Einführung des NKF 30.000 € (teilweise auch für Schulungen) zur Verfügung.

Bei einer Umfrage unter den kreisangehörigen Städten wurde festgestellt, dass dort zum Teil wesentlich mehr Gelder für Fortbildung bereitgestellt werden. Bei der Stadt Heiligenhaus z. B. (ca. 29.000 Einwohner) stehen für fachliche Fortbildung, EDV-Schulungen und NKF insgesamt 191.373 € zur Verfügung.

Die Stadt Haan betreibt zur Zeit Fortbildung in erster Linie in Zusammenarbeit mit folgenden Institutionen:

- Bergisches Studieninstitut in Wuppertal
- Studieninstitut Niederrhein in Krefeld
- Kommunales Bildungswerk in Berlin
- Techn. Akademie in Wuppertal
- Studieninstitut Westfalen-Lippe in Münster
- Volksheimstättenwerk in Bonn

- Institut für Verwaltungswissenschaften in Gelsenkirchen
- Akademie Klausenhof in Hamminkeln

Diese Institutionen bieten zu allen fachbezogenen und fachübergreifenden Bereichen Veranstaltungen an. Es ist beabsichtigt, verstärkt Inhouse-Veranstaltungen durchzuführen, soweit sich Kostenvorteile ergeben.

Außerdem finden im EDV-Bereich Schulungen bei den Herstellern fachbezogener Software statt.

Die Verwaltung wird ab sofort versuchen, die Volkshochschule verstärkt einzubinden. Allerdings kann dies immer nur in Konkurrenz zu anderen Anbietern erfolgen.

## 2.9 Fortbildung über Führungsverhalten

Für die Führungskräfte der Stadtverwaltung wird seit 2005 eine Fortbildungsreihe „Führung“ durchgeführt. Diese Fortbildung setzt sich aus insgesamt 4 Modulen zusammen:

### Modul 1: **Situative Führung**

In diesem Seminar soll die Grundlage für Führungshandeln gelegt werden. Dabei wird deutlich gemacht, dass unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine differenzierte Führung benötigen. Auch die möglichen Ziele von Führung werden verdeutlicht und diskutiert. Außerdem soll ein Weg aufgezeigt werden, wie eine Führungskraft mit dem Scheitern von Führung umgehen kann. Daneben wird auf das Anforderungsprofil einer Führungskraft eingegangen.

### Modul 2: **Kommunikative Führungsarbeit**

Die Bewältigung von Kommunikationssituationen ist eine Grundfähigkeit, die eine Führungskraft besitzen sollte. Hier werden Techniken, mit denen Gesprächssituationen effizient, möglichst diplomatisch, bisweilen aber auch direktiv gesteuert werden können, erarbeitet und eingeübt und unterschiedliche Gesprächsstrukturen analysiert.

### Modul 3: **Konfliktmanagement**

In jeder Arbeitseinheit existieren Konflikte. Diese selbst sind oft weniger das Problem als vielmehr die mangelnde Fähigkeit, auf Konflikte angemessen zu reagieren. Daher wird ein Verfahren zur Konfliktbewältigung vorgestellt und trainiert. Auch der Umgang mit verschärften Konflikten (Mobbing) wird besprochen und trainiert.

### Modul 4: **Mitarbeitergespräch**

In diesem Seminar wird die Führung auf das Individuum weiter heruntergebrochen. Daher werden effiziente Verfahren der personenbezogenen Führung vermittelt, diskutiert und eingeübt. Alle diese Verfahren sollen eine individuelle Führung ermöglichen und die Basis für Arbeitszufriedenheit schaffen.

Die Amtsleiter/innen haben bereits alle 4 Seminare besucht. Die stellvertretenden Amtsleiter/innen und sonstigen Führungskräfte haben das Modul 1 absolviert. Im Herbst 2006 sind die Module 2 und 3 terminiert. Das Modul 4 soll für diesen Personenkreis Anfang 2007 stattfinden.

Bis Ende 2006 wird die Verwaltungsführung die zukünftigen „Grundsätze des Führens“ festlegen. Das bedeutet, dass z. B. festgelegt wird, wann und in welcher Form Mitarbeitergespräche geführt werden und wie mit diesen Ergebnissen umgegangen wird, dass „Führen“ messbar gemacht und auch ein entsprechendes Controlling eingeführt wird.

**Der Verwaltungsvorstand legt bis 31.12.2006 die „Grundsätze des Führens“ fest.**

## **2.10 Förderung des Nachwuchses für Führungskräfte**

In der Vergangenheit erfolgte keine gezielte Förderung des „Nachwuchses“ in diese Richtung. In Anbetracht des in den nächsten Jahren absehbaren Wechsels in den Führungspositionen (siehe 3.2) kommt dieser Aufgabe in nächster Zeit besondere Bedeutung zu. Ein erster Schritt in diese Richtung ist die oben beschriebene Teilnahme der stellvertretenden Amtsleiter/innen und sonstigen Führungskräfte an dem „Führungsseminar“. Dies ist jedoch bei weitem nicht ausreichend. In den nächsten Jahren sollen die potentiellen Führungskräfte gezielt geschult und auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden.

Die Mängel in der bisherigen Vorbereitung des Führungsnachwuchses sind herauszuarbeiten, damit u. a. aus dieser Erfahrung die zukünftigen Anforderungen festgelegt werden. Es muss hier eine konsequente Anbindung der Personalentwicklung an das von der Verwaltungsführung geforderte Anforderungsprofil für Führungskräfte erfolgen.

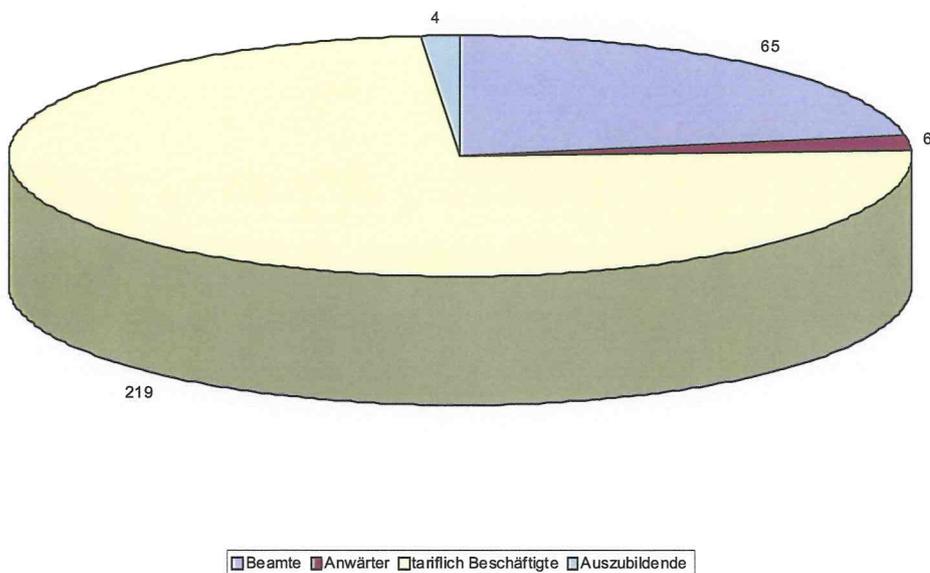
Der infrage kommende Personenkreis muss identifiziert werden. Für diese Mitarbeiter/innen muss gezielt festgelegt werden, welche Förderung/Fortbildung in Bezug auf die vorgesehene Tätigkeit notwendig ist.

**Nachwuchsführungskräfte sollen gezielt für das „Führen“ geschult werden.**

### 3. Personalbestandsanalyse

#### 3.1 Personalbestand der Stadtverwaltung Haan

Personalbestand der Stadt Haan im Mai 2006



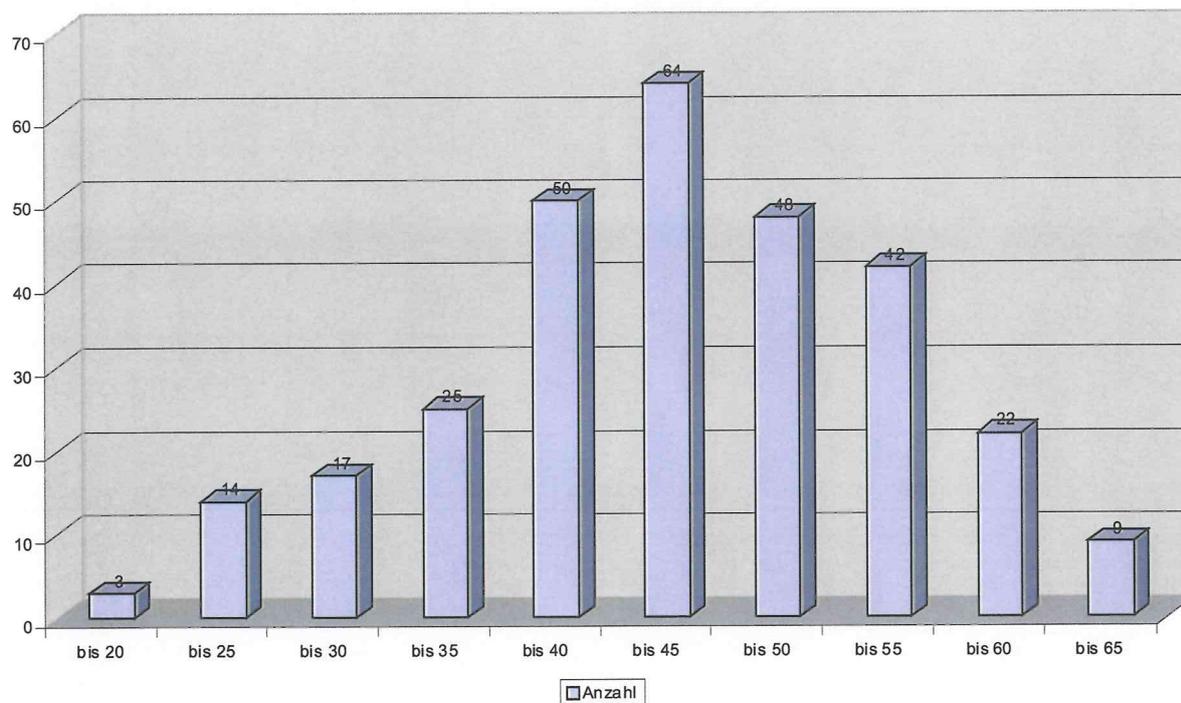
#### Personalbestand aufgeteilt auf weibliche und männliche Beschäftigte:

Beamte		Anwärter		Gesamt
weiblich	männlich	weiblich	männlich	
22	41	3	3	69
tarifl. Beschäftigte		Auszubildende		Gesamt
weiblich	männlich	weiblich	männlich	
112	109	2	2	225
<b>Personal gesamt</b>				
weiblich	männlich			
139	155	<b>294</b>		

Die Zahl von 294 Beschäftigten bei 277 Stellen ergibt sich dadurch, dass teilweise 2 Teilzeitkräfte auf einer Stelle geführt werden und in den o. a. Aufstellungen auch die Beschäftigten mit aufgeführt sind, die sich z. Zt. in Elternzeit befinden.

## 3.2 Altersstruktur

Übersicht Altersstruktur



<b>Gesamt</b>	<b>294</b>
---------------	------------

Das Durchschnittsalter beträgt 43,42 Jahre. Ausgehend von einem Einstiegsalter von ca. 18 Jahren und einem Rentenbeginn von demnächst 67 Jahren liegt das Durchschnittsalter fast genau in der Mitte und gibt keinen Anlass zu besonderen Maßnahmen. Ein Vergleich zu anderen Städten ist kaum möglich, weil das Durchschnittsalter der Beschäftigten regelmäßig nicht bekannt ist (Heiligenhaus 44,54 Jahre; Velbert 46,3 Jahre).

Aus der vorstehenden Tabelle ist ersichtlich, dass, ausgehend von einer Beschäftigungsdauer bis 65 Jahre, in den nächsten 10 Jahren mindestens 31 Beschäftigte aus dem Dienst ausscheiden werden. Die Zahl wird sich wahrscheinlich noch erhöhen, weil nicht alle bis zum 65. Lebensjahr arbeiten werden.

In den letzten 5 Jahren lag das durchschnittliche Renteneinstiegsalter bei der Stadtverwaltung Haan bei 60,8 Jahren. Bedingt durch die Anhebung der Altersgrenze wird sich wahrscheinlich das Renteneinstiegsalter nach hinten verschieben, aber zunächst immer noch deutlich vor dem 65. Lebensjahr liegen.

**In 5 – 10 Jahren scheidet die meisten Führungskräfte der mittleren Führungsebene aus.**

Auffällig an der Altersstruktur ist, dass im höheren Beamtenstand von den 7 Stelleninhabern praktisch 5 im gleichen Alter sind und bei Eintritt in den Ruhestand mit 65 Jahren in 9 – 10 Jahren ausscheiden werden. Dazu kommen noch 2 tariflich Beschäftigte im höheren Dienst. Da aus den Erfahrungen der Vergangenheit nicht damit zu rechnen ist, dass alle bis zum 65. Lebensjahr oder darüber hinaus beschäftigt sein wollen, ist zumindest ab

dem Jahre 2012 (dann sind alle über 60 Jahre alt) damit zu rechnen, dass die mittlere Führungsebene nachbesetzt werden muss. Darauf wird sich die Verwaltung einstellen, in dem sie die zukünftigen Führungskräfte gezielt auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet.

Diese Fluktuation und der damit verbundene Strukturwandel bietet die Chance und die Notwendigkeit, organisatorische Veränderungen anzustreben. Mit der Bildung von Fachbereichen, deren Unterbau Abteilungen sind, wird langfristig die Zahl der Führungskräfte gesenkt. Ziel ist, mit weniger aber fachlich besser qualifiziertem Personal eine effizientere Aufgabenerledigung zu gewährleisten.

Fachbereichsleiter haben gegenüber herkömmlichen Amtsleitern insbesondere wegen der Größe des Verantwortungsbereichs mehr Führungsaufgaben und tragen zur strategischen Führung der Verwaltung stärker bei.

### 3.3. Personalbedarf

Grundsätzlich sind die absoluten Personalkosten - allein betrachtet - kein geeigneter Indikator für die Leistungsfähigkeit - den Output - der Verwaltung und als Steuerungsinstrument nur bedingt geeignet. Personalkosten sind - wie alle sonstigen Kosten - ausschließlich im Zusammenhang mit der zu erbringenden Leistung zu sehen.

Rein rechnerisch kann aus dem Stellenplan ein Personalüberhang ermittelt werden. Von den 68 Beamtenstellen sind 8 und von den 209 Stellen für tariflich Beschäftigte 11 mit einem „kw“ Vermerk versehen. Das bedeutet, dass rein rechnerisch von den insgesamt 277 Stellen zukünftig 19 Stellen wegfallen können.

Zum 31.5.2006 waren von den insgesamt 19 Vermerken des Stellenplans 3 umgesetzt. Zusätzlich ist der Vermerk bei der Stelle II/1 (HSK-Beauftragter) im Grundsatz umgesetzt. Die Stelle ist nicht mehr besetzt, der Inhaber wird allerdings auf einer Stelle eingesetzt, die eine Stufe niedriger bewertet ist.

Den „kw“ Vermerken liegen keine Organisationsuntersuchungen bzw. Ziel- oder Qualitätsvereinbarungen zu Grunde.

Im Rahmen der jährlichen Haushalts- und Stellenplanberatungen waren sie Bestandteil von Beschlüssen, mit denen Einfluss auf die Personal- und Organisationspolitik der Verwaltung genommen wurde. Die Mängel dieses Verfahrens werden nachfolgend am Beispiel der Stelle 40/1 verdeutlicht. Stelleninhalt ist u. a. folgender:

- Veranstaltungs-, Theater- u. Konzertplanung in Verbindung mit dem Kulturausschuss
- Herausgabe des jährlichen Kulturprogramms der Stadt
- Durchführung der Theater-, Konzert- und sonstigen eigenen Veranstaltungen sowie Ausstellungen
- Kontaktpflege mit den kulturtreibenden Vereinen
- Pflege von Brauchtum und Geschichte der Stadt
- Durchführung und Festlegung der Veranstaltungen zum „Tag der Heimat“ und „Volkstrauertag“

- Aufgaben im Bereich Fremdenverkehr
- Partnerschaft mit den Städten Eu, Berwick und Guttentag-Loben
- Unterstützung von Privatpersonen, privaten Initiativen und Vereinen bei der Durchführung von Veranstaltungen

Im Jahre 2003 wurde auf Drängen der Politik ein „kw“ Vermerk an dieser Stelle angebracht. Weder im Kulturausschuss noch an anderer Stelle wurde darüber beraten, wie diese Aufgaben erledigt werden können, ohne dass Personal für diese Aufgaben vorgehalten wird. Unterstellt, dass der Stellenplan ein Steuerungsinstrument zwischen Rat und Verwaltung ist, müssen alle Beteiligten demnach heute davon ausgehen, dass mit Ausscheiden des Stelleninhabers diese Aufgaben nicht mehr wahrgenommen werden sollen. Hierzu sind jedoch bisher keinerlei verbindliche Vereinbarungen getroffen worden.

Daher muss aus Sicht der Verwaltung zukünftig anders verfahren werden. Es muss zukünftig eine outputorientierte Steuerung erfolgen. Dafür ist als erstes festzulegen, welche Produkte mit welcher Qualität vorgehalten werden sollen. Danach ist festzustellen, wie viel Personal bzw. sonstige Ressourcen in welcher Höhe bzw. mit welcher Wertigkeit für die Erfüllung dieser Aufgabe erforderlich sind. Sind alle Produkte in dieser Form beschrieben, wird sichtbar, ob ein Personalüberhang besteht und wie hoch er ist.

Aus der nachstehenden Tabelle ist zu erkennen, wie sich die „kw“ Vermerke auf die Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen verteilen.

<b>Stellen mit „kw“ Vermerk verteilt auf Besoldungs- u. Entgeltgruppen</b>				
<b>Beamte</b>	<b>Anzahl</b>		<b>Tariflich Beschäftigte</b>	<b>Anzahl</b>
<b>Besoldungsgruppe</b>			<b>Entgeltgruppe</b>	
<b>A 14</b>	1		<b>10</b>	2
<b>A 13</b>	2		<b>9</b>	2
<b>A 12</b>	1		<b>8</b>	1
<b>A 11</b>	3		<b>7</b>	2
<b>A 10</b>	1		<b>6</b>	2
			<b>5</b>	2
<b>Ges. Anzahl</b>	<b>8</b>			<b>11</b>

**Es ist festzulegen, welche Produkte mit welcher Qualität vorgehalten werden sollen.**

An dieser Stelle wird noch einmal auf das Thema Altersteilzeit eingegangen. Die Altersteilzeit ist u. a. ein geeignetes Instrument, den in den nächsten Jahren bevorstehenden Personalwechsel mit zu steuern und um im Einzelfall Einfluss auf eine Beschleunigung von Veränderungen zu nehmen.

Unter Berücksichtigung der o. a. Punkte und im Hinblick auf die geforderte Personalkostenreduzierung wird zukünftig von der Möglichkeit, Anträge auf Altersteilzeit zu bewilligen, auch dann Gebrauch gemacht, wenn eine Förderung durch die BA nicht erfolgt, die Stelle aber ersatzlos wegfallen kann (17% Minderausgaben ergeben bei 4.000 € Monatslohn und 10 Jahren Altersteilzeit ca. 81.000 € Personalkostenersparnis; dazu kommen noch die eingesparten Sachkosten).

**Bei Stellen, die ersatzlos wegfallen oder bei Förderung durch die BA sollen Anträge auf Altersteilzeit bewilligt werden.**

### **3.4 Schwerbehinderte bei der Stadtverwaltung**

Das Sozialgesetzbuch IX verpflichtet alle Arbeitgeber mit mindestens 20 Arbeitsplätzen, auf wenigstens 5% der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Die Stadtverwaltung Haan erfüllt diese Quote seit Jahren nicht (z. Zt. werden 10 Schwerbehinderte beschäftigt).

Die Zahlung der Ausgleichsabgabe konnte in den vergangenen Jahren dadurch verhindert werden, dass an anerkannte Werkstätten für behinderte Menschen und Blindenwerkstätten Aufträge erteilt wurden, weil die Rechnungsbeträge gem. § 140 SGB XI auf die Ausgleichsabgabe angerechnet werden können (die Aufträge erfolgten im Gartenbaubereich an die Hephata-Werkstätten).

Die Ausstattung der Arbeitsplätze für Schwerbehinderte wird gemeinsam mit der Hauptfürsorgestelle kontinuierlich geprüft. Anschließend erfolgt regelmäßig eine Anpassung an die individuelle Behinderung.

### **3.5 Krankenstand**

Um effektive Personalentwicklung betreiben zu können, ist es wichtig, den Krankenstand der Beschäftigten zu beobachten. Ist die Quote niedrig, gilt das als Beleg für ein gesundes Betriebsklima. Bei hoher Quote sind die Ursachen zu ermitteln, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können.

In der Vergangenheit wurde der Krankenstand nicht ermittelt, weil dies wegen eines fehlenden EDV-Programms mit sehr großem Aufwand verbunden ist.

Die Verwaltung beabsichtigt, im nächsten Jahr ein Zeiterfassungssystem und ein Intranet-Portal vom Software-Hersteller des Personalabrechnungs-Programms zu installieren, damit aufwändige manuelle Tätigkeiten bei der Erfassung von Arbeitsstunden, Urlaubs- und Krankheitstagen entfallen und notwendige Auswertungen erfolgen können. Die dafür er-

forderlichen Mittel in Höhe von 35.000 € werden in den Haushaltsplanentwurf 2007 eingeplant (das Modul für die Anforderungsprofile lt. P. 2.1 ist im Preis enthalten).

Der Krankenstand ist bundesweit von 5,55 % im Jahre 1974 bei den gesetzlich krankenversicherten Personen auf 3,31 % im Jahre 2005 gesunken.

Für das Jahr 2005 wurde hier ein Wert von 4,12 % ermittelt. Der Wert liegt damit über dem Durchschnittswert und ist wesentlich durch einige wenige langfristige Ausfälle bestimmt. Ohne diese langfristigen Ausfälle beträgt der Wert 2,78 %.

### 3.6 Überstunden

Aus der nachstehenden Tabelle ist ersichtlich, dass von den Beschäftigten der Verwaltung in der Vergangenheit erhebliche Überstunden geleistet wurden. Mit der Einführung des NKF müssen für diese Überstunden Rückstellungen gebildet werden. Der Verwaltungsvorstand hat inzwischen festgelegt, dass die Beschäftigten, die weniger als 200 Überstunden haben, diese bis zum 31.12.2007 abbauen müssen. Mit den 10 Beschäftigten, die über 200 Überstunden haben, werden bis zum 30.9.06 Gespräche zur Ermittlung der Ursachen geführt. Anschließend müssen auch für diese Fälle Regelungen zur Reduzierung der Überstunden gefunden werden.

<b>Übersicht Überstunden</b>		
<b>Überstunden</b>	<b>Personen</b>	<b>Überstunden insgesamt</b>
<b>40-100 Std.</b>	33	2192,92 Std.
<b>100-200 Std.</b>	15	2068,27 Std.
<b>200-400 Std.</b>	4	1069,31 Std.
<b>400-800 Std.</b>	4	2291,33 Std.
<b>800-1200 Std.</b>	2	2177,91 Std.
<b>1200 Std. &gt;</b>	0	0 Std.
<b>Gesamt</b>	58	9799,74 Std.

**Das Problem der bisher geleisteten Überstunden ist bis zum 31.12.2007 zu lösen.**

### 3.7 Personalkostenentwicklung

Die Personalkosten sind von 11.22 Mio. € im Jahre 1996 auf 12.81 Mio. € (Haushaltsansatz) im Jahre 2006 gestiegen. Das bedeutet eine Steigerung um 1,59 Mio. € bzw. 14,17%. Gleichzeitig ist in dieser Zeit die Zahl der Stellen von 292 auf 277 gesunken. Das entspricht 5,13 %.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass in dieser Zeit zahlreiche Aufgaben zusätzlich auf die Verwaltung übertragen wurden und dafür Stellen eingerichtet werden mussten (z. B. Brandschutz, NKF, Kindergarten). Im Reinigungsbereich wurde die Fluktuation zur zusätzlichen Aufgabenübertragung an private Anbieter genutzt.

**Trotz erheblicher Aufgabenzuwächse konnten in den letzten zehn Jahren 15 Stellen eingespart werden.**

Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Personalkosten nur einen Kostenblock darstellen. In der Vergangenheit wurde nicht ermittelt, welche weiteren Kosten angefallen sind, um bestimmte Aufgaben zu ermitteln. Im Rahmen der Einführung des NKF sind nicht nur die Personalkosten für die für die einzelnen Produkte zu ermitteln. Wichtig sind die Gesamtkosten.

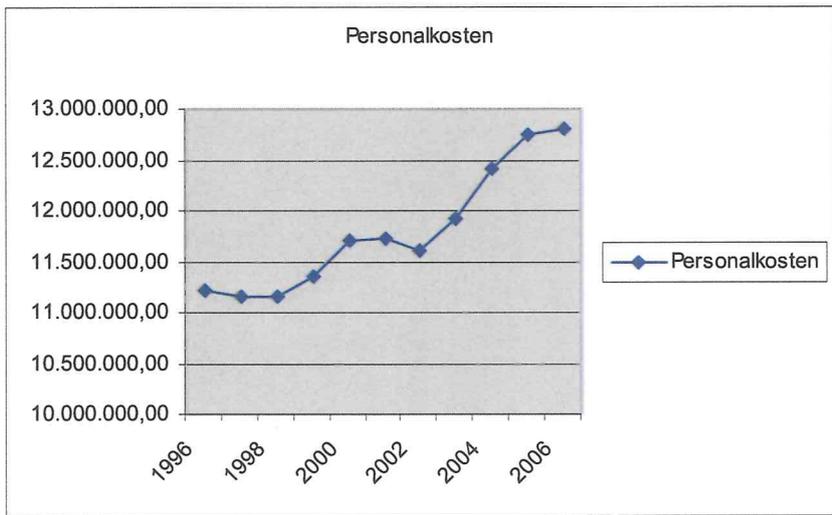
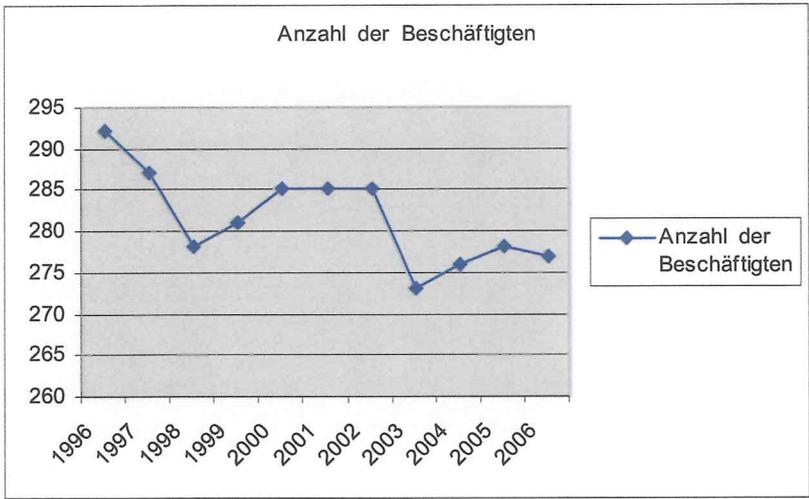
**Es ist zu entscheiden, ob eine Budgetierung der Personalkosten erfolgen soll.**

Eine Prognose der zukünftigen Ausgaben ist schwierig. Durch den TVöD fallen die Gehälter bei Neueinstellungen im Vergleich zu früher niedriger aus. Bei den Beamten ist mit weiteren Kürzungen beim Weihnachtsgeld (2006 nur noch 30%) zu rechnen.

Andererseits sind auch im öffentlichen Dienst Tariferhöhungen zu erwarten. Bei Tariferhöhungen von jährlich 1 % ergibt sich eine Erhöhung der Personalausgaben von ca. 1 Million € in 10 Jahren.

### Personalausgaben im Vergleich zu den Stellen (1996-2006)

	Personalkosten	Veränderung Vorjahr	Veränderung Vorjahr in %		Anzahl der Beschäftigten	Veränderung Vorjahr	Veränderung Vorjahr in %
<b>1996</b>	11.223.572,18				292		
<b>1997</b>	11.163.468,13	-60.104,05	-0,54%		287	-5	-1,71%
<b>1998</b>	11.157.041,05	-6.427,08	-0,06%		278	-9	-3,14%
<b>1999</b>	11.362.354,39	205.313,34	1,84%		281	3	1,08%
<b>2000</b>	11.706.835,24	344.480,85	3,03%		285	4	1,42%
<b>2001</b>	11.720.456,04	13.620,80	0,12%		285	0	0,00%
<b>2002</b>	11.614.696,58	-105.759,46	-0,91%		285	0	0,00%
<b>2003</b>	11.922.511,12	307.814,54	2,65%		273	-12	-4,21%
<b>2004</b>	12.403.941,51	481.430,39	4,04%		276	3	1,10%
<b>2005</b>	12.743.040,00	339.098,49	2,74%		278	2	0,72%
<b>2006</b>	12.811.200,00	68.160,00	0,53%		277	-1	-0,36%



## **B) Organisationsentwicklungskonzept**

### **4. Begriff der Organisation**

Organisation lässt sich am treffendsten mit „Bewerkstelligung“ übersetzen und meint die Planung und Durchführung eines Vorhabens.

Organisation wird definiert durch die Festlegung

- ihrer Elemente, die Teil der Organisation sind
- ihrer Kommunikationsstruktur
- ihrer Autonomie
- ihrer Handlungsregeln

Für die Verwaltung ist Organisation ein Mittel, ein bestimmtes Ziel, nämlich die Erbringung von Dienstleistungen zu ermöglichen. Dabei wird nach Aufbauorganisation und Ablauforganisation unterschieden. In diesem Konzept wird hauptsächlich auf die Aufbauorganisation eingegangen.

### **5. Optimale Verwaltung**

Optimale Verwaltung wird allgemein als „lernende Organisation“ wie folgt definiert:

Eine Verwaltung wird dann zur lernenden Verwaltung, wenn die Entscheidungen (welche Produkte, welche Prozesse, welche Strukturen) immer wieder neu getroffen werden. Das bedeutet, dass die Verwaltung nicht nur auf die unmittelbaren Wünsche ihrer Bürger bzw. Kunden eingehen sollte, sondern dass sie in der Lage sein muss, potentielle Problemlagen zu erkennen, aufzugreifen und frühzeitig entsprechende Produkte bereitstellt. Gleichzeitig müssen sowohl die Prozesse als auch die Strukturen angepasst werden.

## **6. Organisationsveränderungen in der Vergangenheit**

### **6.1 Allgemeines**

Konkret gibt es seit Mitte der 90er Jahre bei der Haaner Verwaltung Bemühungen, die Verwaltungsstruktur zu reformieren.

Im September 1995 traf sich - gestützt auf einen HFA-Beschluss – erstmalig ein mit Verwaltungs- und Ratsvertretern besetzter Arbeitskreis „Aufgabenkritik“, der „über Beibehaltung, Einschränkung oder Streichung städtischer Aufgaben sowie sonstige Änderungen und Verbesserungen“ beriet. Vorausgegangen war eine umfassende Auflistung der städtischen Aufgaben durch die Fachämter.

Bei dieser Vorgehensweise stand unter dem Eindruck der Haushaltskrise die Suche nach Personaleinsparungen im Vordergrund; strukturelle Fragen spielten nur eine untergeordnete Rolle. Politische „Aufgabenkritik“ wurde nicht geleistet.

Das Ergebnis dieser Überprüfungen war gemessen am Aufwand eher bescheiden. Es war rückblickend betrachtet eher ein Fehler, dass dieser „politisch erweiterte“ Arbeitskreis klassische Organisationsarbeit leisten wollte, in dem vor dem Hintergrund von Zehntelanteilen an der Arbeitszeit eines Mitarbeiters über die Sinnhaftigkeit von Aufgaben diskutiert und entschieden werden sollte.

Verwaltungsintern wurde die durch das drohende HSK geprägte Vorgabe, Kosten einzusparen, weiter verfolgt, allerdings nicht systematisch.

Im Jahre 1999 wurde vom Rat ein „Lenkungsausschuss zur Reform der Verwaltung und des Rates“ eingerichtet. Der Lenkungsausschuss sollte zunächst Ziele der Reform formulieren. In den Sitzungen des Lenkungsausschusses wurde deutlich, dass einerseits bei den Fraktionen unterschiedliche Ansätze vorhanden waren und andererseits die Verwaltung eine umfassende Reform bei der Haaner Verwaltungs- und Haushaltsgröße im Hinblick auf den möglichen Nutzen für die Bürger und Mitarbeiter für zu aufwändig hielt.

Im Ergebnis bleibt festzustellen, dass es zu keiner grundlegenden Reform kam und weiterhin vereinzelt und nicht systematisch Organisationsänderungen erfolgten.

## **6.2 Einzelne Veränderungen**

Nachstehend sind beispielhaft einige der wichtigsten Organisationsveränderungen der letzten ca. 10 Jahren dargestellt:

- Organisationsveränderung Standesamt
- Reduzierung von 4 auf 3 Dezernate
- Neuorganisation des Rechnungsprüfungsamtes
- Zusammenfassung der Aufgaben Asylbewerber, Aussiedler und Obdachlose beim Sozialamt
- Zusammenlegung der Bereiche Schule/Sport/Kultur
- Einrichtung Gebäudemanagement
- Reorganisation der Hausmeistertätigkeiten
- Umsetzung des „Kohtes-Sauter“ Gutachtens zum Baubetriebshof
- Umorganisation des Kanalbetriebs
- Zusammenlegung von Jugendamt und Sozialamt

## **7. Derzeitige Organisation**

(siehe Anlage 1)

## 8. Geplante Organisationsveränderungen

### 8.1 Grundsätzliche Überlegungen

Das als Anlage 2 beigefügte Organigramm sieht vor, dass die Mitglieder des Verwaltungsvorstandes ( VV ) im wesentlichen die gegenwärtigen Aufgabenbereiche behalten und darunter anstelle von Amtsleitungen eine Ebene mit Fachbereichen in deutlich geringerer Anzahl als die bisherigen Amtsleitungen eingeführt wird. Innerhalb der Fachbereiche gibt es zukünftig Abteilungen.

Die Fachbereichsleitungen können – nach Qualifikation und Bedarf – unter entsprechender Anpassung an die jeweilige, sich fortlaufend ändernde personelle und organisatorische Entwicklung, durch Amtsleiter, deren Stellen bereits nach A 14 bewertet sind, oder durch ein Mitglied des VV besetzt werden. Die Stellen der Abteilungsleiter/innen werden neu bewertet. Die Verwaltungsführung geht davon aus, dass hier zum Teil geringere Bewertungen als bisher erfolgen, außerdem Abteilungen zusammengelegt werden können und somit Einsparpotential vorhanden ist. Zur Verwirklichung dieser möglichen Einsparungen siehe auch Pt. 2.4. und 3.3.

Bei der Erstellung dieses Konzeptes stellte sich die Frage, ob die ggfls. später (nach Ausscheiden der bisherigen Führungskräfte in 5 – 10 Jahren) sinnvolle Zusammenlegung von Abteilungen bereits jetzt dargestellt werden soll. Bedingt durch die weiteren, auf die Organisationsstruktur Einfluss habenden Komponenten, wie die Einführung des NKF, der Prüfung von weiteren Kooperationen und der Ausgliederung von Verwaltungsaufgaben, wurde auf eine doch noch weit in der Zukunft liegende Darstellung verzichtet. Die Verwaltungsführung geht davon aus, dass bis zu diesem Zeitpunkt weitere, jetzt noch nicht absehbare organisatorische Veränderungen erfolgen werden und in diesem Zusammenhang die personellen Wechsel zeitnäher in der Organisationsstruktur berücksichtigt werden können.

### 8.2 NKF / produktorientierte Organisation

Ziele des NKF-Gesetzes sind die

- Darstellung des Vermögens der Kommune
- Unterstützung einer flexiblen Mittelbewirtschaftung
- Aufhebung der Fragmentierung des Rechnungswesens zwischen Kernverwaltung und Sondervermögen
- Darstellung des Gesamtressourcenaufkommens und –verbrauchs
- Hervorhebung der Ziele und Ergebnisse des Verwaltungshandelns  
=Outputorientierung

**Die Zuständigkeit und Verantwortung für Produkte muss eindeutig sein. Damit dies gewährleistet ist, ist eine Anpassung der Organisationsstruktur erforderlich. Kurz: eine Einführung des NKF ist ohne organisatorische Änderungen nicht zielführend !**

Für die Organisation ist insbesondere die outputorientierte Steuerung von Bedeutung. Sie kann wie folgt dargestellt werden:

- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Wird mit den angebotenen Produkten das Ziel erreicht?
- Stimmt die Qualität der Produkte?
- Stimmt die Quantität der Produkte?
- Werden die Produkte wirtschaftlich erbracht?

Den Produkten/Produktgruppen/Produktbereichen als Bezugspunkt der ergebnisorientierten Steuerung kommt eine besondere Bedeutung bei. Daher ist das Organigramm der Verwaltung produktorientiert erstellt worden. Steuerungsinstrument sind dann die formulierten Ziele, deren Erreichungsgrad mittels Kennzahlen gemessen und Gegenstand des Controllings wird.

**Mit den für die Produkte zuständigen Führungskräften (diese wiederum mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) sollen künftig genaue Zielvereinbarungen getroffen werden.**

Bis zu der geplanten Einführung des NKF im Jahre 2008 ist es personell nicht zu leisten, für alle Produkte Ziele zu formulieren und die gewünschten Kennzahlen zu definieren. Erst in den Folgejahren kann dies kontinuierlich vervollständigt werden.

**Welche Produkte muss, kann und will die Stadt Haan in welcher Qualität und mit welchem Aufwand bereitstellen?**

Es ist nicht sicher, dass die dargestellte Aufteilung der Produkte auf die einzelnen Fachbereiche tatsächlich so erfolgen kann und muss. Die geplanten Veränderungen unterliegen der Mitbestimmung bzw. der Mitwirkung des Personalrates. Außerdem wurden z. B. Raumfragen noch nicht geklärt und zusätzlich ist auch die wirtschaftliche Komponente zu überprüfen. Daher werden an dieser Stelle zunächst nur die wichtigsten der geplanten Veränderungen aufgeführt:

- Bildung von 5 Fachbereichen
- Auflösung der Ämter und Bildung von Abteilungen
- Zusammenführung der bisherigen Abteilung Schule + Sport und des bisherigen Amtes für Jugend und Soziales zu einem Fachbereich
- Zuordnung von Aufgaben aus dem Sozialbereich in den Bürgerservice
- Zuordnung der Aufgabe „Vermietung von Versammlungsstätten“ zum Gebäudemanagement
- Zuordnung von Aufgaben aus dem Wohnungswesen zum Bürgerservice bzw. zur Stadtentwicklung

### 8.3 Raumsituation

Optimale Organisatorische Veränderungen sind in der Mehrzahl nur möglich, wenn sich die Raumsituation verändert. Die Veränderungen sind überwiegend mit erheblichem baulichem Aufwand und entsprechenden Kosten verbunden.

Vor diesem Hintergrund muss auch die weitere organisatorische Entwicklung gesehen werden. So ist z. B. die Ausweitung des Bürgerservices vorgesehen, die Raumfrage jedoch noch völlig ungeklärt.

Sowohl das Rathaus als auch das Gebäude Alleestraße haben erhebliche Bau-, Substanz- und Funktionsmängel. Die derzeitige Raumsituation verhindert im wesentlichen jegliche weitergehende organisatorische Optimierung ! Diese organisatorische Optimierung ist jedoch für die nächsten Jahre „überlebenswichtig“, will die Stadt Haan die weithin bekannten Probleme systematisch bewältigen.

Die Serviceorientierung ist derzeit u.a. durch die Dezentralisierung mangelhaft, Geschäftsprozesse sind nicht optimal dargestellt, die prozessbedingten „Overheadkosten“ vermutlich zu hoch. Rats- und Ausschussarbeit findet in einem schlecht nutzbaren historischen Ratssaal statt, die Anforderungen an moderne Arbeitsbedingungen sind nicht zu erfüllen. Arbeitsschutzvorschriften können nicht eingehalten werden.

Derzeit arbeiten ca. 165 Mitarbeiter auf ca. 5.000 qm Nutzfläche. Aufgrund des hohen Anteils nicht optimaler Nebenflächen dürfte der tatsächliche Bedarf an Flächen möglicherweise erheblich geringer ausfallen als heute, wenn hier eine Optimierung vorgenommen wird (z.B. große Flurflächen in der Alleestraße – Gebäude wurde als Schule konzipiert !). Die Stadt Haan „leistet“ sich hier möglicherweise mehr Flächen zu schlechteren Bedingungen als eigentlich erforderlich !

Die Vollkosten liegen bei geschätzt ca. 190.000,- € p.a. Diese hohen Kosten blockieren die Handlungsfähigkeit der Stadt Haan zunehmend.

Das Gebäude Alleestraße weist erhebliche Feuchtigkeitsschäden im Kellergeschoss auf, dazu Brandschutzmängel. Die Verkehrsflächen sind - gemessen am Bedarf - überproportional groß und damit unwirtschaftlich. Gleichzeitig „platzen die Büroräume aus allen Nähten“.

Die sanitären Einrichtungen sind für Mitarbeiter, Ratsmitglieder und Besucher unzumutbar und entsprechen nicht den Arbeitsstätten-Richtlinien.

Die EDV-Abteilung ist absolut unzureichend in den Kellerräumen des Rathauses untergebracht, es besteht ein latentes, erhebliches Schadensrisiko wegen Wasser- und Abwasserleitungen an der Kellerdecke. Die Elektro-Unterverteilungen, die Datenkabel sowie die Telefonanlage sind überaltert und technisch vollkommen ausgereizt.

Der Energieverbrauch ist aufgrund der nicht optimalen Flächen sehr hoch und wird tendenziell weiter steigen.

Notwendige organisatorische Veränderungen, welche für die nächsten Jahre „überlebenswichtig“ sein werden, können allein aufgrund der Raumsituation nicht vorgenommen werden. So ist z.B. damit zu rechnen, dass die Stadtbücherei kurz- bis mittelfristig am be-

stehenden Standort aufgegeben werden muss, da weitere Investitionen in den Standort nicht sinnvoll sind. Ein Alternativstandort für die Bücherei ist derzeit nicht erkennbar, „Schnellschüsse“ und dauerhafte „Provisorien“ sollten unbedingt vermieden werden.

Die Gebäude weisen einen latenten Instandsetzungsbedarf von geschätzt ca. 4 Mio. € in den nächsten 15 Jahren auf, hierzu gehören die kurzfristigen Maßnahmen wie z.B. die Dachsanierung Alleestraße sowie die Instandsetzungsarbeiten am Rathaus.

Die Verwaltung erstellt im Jahre 2007 eine Machbarkeitsstudie zur Beantwortung der Frage, ob ein Rathausneubau für ein optimiertes, zentralisiertes Raumprogramm zur Zusammenführung von Rathaus, Alleestraße, Bücherei und Bürgerbüro wirtschaftlich an einem zentralen Standort umsetzbar ist. Zunächst werden die Ist-Kosten als Vollkosten ermittelt und diesen die Kosten für ein „neues“ Raumprogramm gegenüber gestellt.

Ziel ist die Prüfung, ob ein zentraler Rathausstandort an städtebaulich exponierter und ausgesprochen wertvoller Stelle im Stadtgebiet organisatorisch, finanziell und städtebaulich sinnvoll und darstellbar ist.

Dieses Konzept muss im Ergebnis hochflexibel sein, um zukünftigen organisatorischen und personalwirtschaftlichen Entwicklungen gerecht zu werden.

Die Kosten für diese Machbarkeitsstudie belaufen sich extern auf geschätzt ca. 30.000,- €. Die Systematik ist vergleichbar mit der Vorgehensweise im Zusammenhang mit den Schul- und Sportgebäuden.

## **8.4 Kooperationen / Ausgliederung von Aufgaben**

Unabhängig von den geplanten Organisationsveränderungen und der laufenden Überprüfung von Verwaltungsaufgaben mit klassischen Organisationsmitteln sind weitere Maßnahmen, die zu einer wirtschaftlicheren Erfüllung der Aufgaben führen, zu überprüfen.

### **8.4.1 Kooperationen / Beschreibung des Ist-Zustandes**

#### **8.4.1.1. Zusammenarbeit mit Kommunen**

Das Tiefbauamt kooperiert mit den Entsorgungsbetrieben der Stadt Solingen (EBS) im Bereich der grabenlosen Kanalsanierung.

Amt 51(Jugendamt) kooperiert bei der psychologischen Beratungsstelle mit der Stadt Hilden. Außerdem wird mit 5 kreisangehörigen Städten an der PROSOZ-Einführung gearbeitet. PROSOZ ist eine gemeinsame ADV-Plattform, die auch zu einer einheitlichen Bearbeitung führt.

Die Feuerwehr arbeitet mit allen Kommunen in und teilweise auch außerhalb des Kreises im Bereich des abwehrenden Brandschutzes und des Rettungsdienstes zusammen.

Der Arbeitskreis der Wirtschaftsförderung, bestehend aus der Wirtschaftsförderung des Kreises und der jeweiligen Bereiche aller zehn Städte, tritt gemeinsam unter dem Logo des Kreises Mettmann auf Messen und sonstigen Veranstaltungen auf. Die Wirtschaftsförderung des Kreises koordiniert den gemeinsamen Auftritt. Die Kosten werden anteilmäßig geteilt.

Das Rechnungsprüfungsamt kooperiert mit dem Rechnungsprüfungsamt der Stadt Velbert. Z. Zt. ist eine Inanspruchnahme von Prüfleistungen im Umfang bis zu 250 Std. vereinbart.

#### **8.4.1.2 Aufgaben, die der Kreis - neben seinen originären Aufgaben - für die Stadt übernommen hat**

Für das Ordnungsamt führt der Kreis die Ausschreibung der Rattenbekämpfung durch. Bei der Feuerwehr werden vom Kreis Aufgaben im Bereich der Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehr übernommen.

Für das Planungsamt übernimmt der Kreis die Auskunft gegenüber Stadtplanverlagen.

#### **8.4.1.3 Aufgabenübertragungen an private Anbieter**

Beim Bauhof wurden Teile der Straßen-, Grünflächen-, Wald-, Spielplatz- und Sportplatzunterhaltung sowie die Fahrzeug- und Gerätereparatur komplett an private Anbieter übertragen.

Das Ordnungsamt hat die Beseitigung wilder Plakatierungen und die Leerung der Parkscheinautomaten einem privaten Dienstleister übertragen.

Vom Jugendamt wurde die Betreuung der Asylbewerber, die Lern- und Spielstube, die Schuldnerberatung, die Erziehungsberatung, der Nachbarschaftstreff Am Bandenfeld, die Adoptionsvermittlungsstelle, die Behandlung sexueller und körperlicher Gewalt, die Betreuung von Kindern psychisch kranker Eltern und die Inobhutnahme junger Menschen sozialen Organisationen außerhalb der Verwaltung übertragen.

Von der Feuerwehr wurde die Aufgabe der Brandschau an einen privaten Anbieter übertragen. Außerdem werden in Haan beim Krankentransportdienst ansässige Hilfsorganisationen eingebunden.

Die Bauverwaltung hat die Abfallsammlung, die Fahrbahnreinigung mit der Großkehrmaschine sowie die Pflegearbeiten und die Bestattungen auf dem Waldfriedhof an private Anbieter übertragen.

Das Planungsamt überträgt Teilleistungen im Bereich Stadtplanung und Vermessung an private Anbieter.

Ein privater Anbieter betreibt und gestaltet die Internetseite der Stadt Haan.

#### **8.4.1.4. Finanzielle Vorteile durch interkommunale Zusammenarbeit und private Aufgabenübertragung**

Durch Zusammenarbeit mit den Entsorgungsbetrieben Solingen hat sich für das Tiefbauamt ein Gewinn an Know-How und Erfahrungen ergeben, der aber monetär nicht bezifferbar ist. Durch die gemeinsame Ausschreibung von Bauleistungen mit den Entsorgungsbetrieben Solingen wurde ermöglicht, dass Mehrmengen für Anbieter attraktiver werden. Der günstigste Angebotspreis führte zu Einsparungen von 80.000 € gegenüber dem veranschlagten Haushaltsansatz.

Im Bereich des Jugendamtes kann zu den finanziellen Vorteilen nichts gesagt werden, da die eigene Aufgabenerfüllung wegen objektiver Unmöglichkeit (fehlende Einrichtung bzw. fehlendes Fachpersonal) keine Alternative darstellt.

Die Wirtschaftsförderung konnte die Kosten bei Messeauftritten gegenüber dem jeweiligen eigenen Auftritt erheblich mindern. Durch Sponsoring hat Haan in den letzten 4 Jahren nichts zahlen müssen.

Ohne eine Kooperation müsste das Rechnungsprüfungsamt personell verstärkt werden, um die gesetzlichen Prüfaufgaben im sozialen und technischen Bereich erfüllen zu können.

#### **8.4.1.5 Weitere Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit, der engeren Kooperation mit dem Kreis oder der Aufgabenübertragung an Dritte**

Der Bauhof prüft derzeit Möglichkeiten der Zusammenarbeit in den Bereichen Einkauf, Fahrzeug- und Maschinenpool, Spielplatzunterhaltung und Fuhrparkmanagement mit den Städten Mettmann, Erkrath und Wülfrath und in Teilbereichen davon mit Hilden. Im Unterhaltungsbereich ist eine Kooperation mit dem Kreis auf Grund fehlender gleichgelagerter Aufgaben nicht möglich. Im Zusammenhang mit dem Neubau des Bauhofes hat der Rat am 22.02.2005 in Anlehnung an das Kothes-Sauter-Gutachten aus 2001 die Anzahl der Stellen des Bauhofes auf 34 festgesetzt. Mittlerweile ist dieser Personalstand erreicht.

Das Einwohnermeldeamt prüft im Bereich der Massenverarbeitungen im Meldewesen (Auskünfte, elektronische Rückmeldung, Finanzamtsdaten) derzeit Zusammenarbeiten mit der ME-bit, dem Land und legitimierten Privatanbietern.

Das Rechnungsprüfungsamt möchte zur prüfseitigen sinnvollen Begleitung der NKF-Einführung den Kooperationsvertrag auf die Nutzung einer Betriebswirtin beim RPA Velbert ausdehnen. Der erforderliche Umfang ist noch zu ermitteln, zunächst soll aber die Auslastung des bereits vereinbarten Kontingents im Vordergrund stehen. Die Veränderungen im Prüfungsumfang Sozialhilfe (Bildung der ARGE) sind noch unklar.

Bei der Personalverwaltung ist in den Bereichen Beihilfe und Personalabrechnung eine Aufgabenübertragung denkbar. Die Realisierung hängt von der Wirtschaftlichkeit und den rechtlichen Möglichkeiten ab.

Auf Kreisebene wird derzeit eine intensivere Zusammenarbeit bei der ADV untersucht und angestrebt.

#### **8.4.2 Studie zur Ausgliederung von Verwaltungsaufgaben**

Aufgrund der zur Zeit geführten Diskussion über die Zweckmäßigkeit der Ausgliederung von Verwaltungsaufgaben besteht ein grundsätzliches Interesse zu klären, für welche Aufgaben bzw. Einrichtungen solche Überlegungen Sinn machen. Daher sollen von einem externen Berater im Rahmen einer Studie nachstehende Fragen beantwortet werden.

- Welche Auswirkungen haben mögliche Ausgliederungen vor dem Hintergrund der Einführung des NKF?
  - Auswirkungen auf die kommunale Bilanz
  - steuerliche Auswirkungen
  - vergaberechtliche Belange
  - Leistungsaustausch mit der Stadtwerke GmbH (Dienst- und Bauleistungen)
- Wie ist der wirtschaftliche Vergleich denkbarer Ausgliederungsformen im Gegensatz zur bestehenden Organisation? Gemeint sind nicht nur mögliche Effizienzgewinne, sondern auch konkret bezifferbare finanzielle Auswirkungen. Folgende Organisationsformen sollen in den Vergleich einbezogen werden:
  - Eigenbetrieb
  - Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)
  - GmbH
- Welche Voraussetzungen müssen in der jeweiligen Organisationsform gegeben sein, damit Entscheidungen schnellstmöglich getroffen werden?
- Wie kann in den verschiedenen Rechtsformen der Einfluss bzw. die Kontrolle des Rates der Stadt sichergestellt werden?
- Welche Auswirkungen ergeben sich für das zu überlassende Personal?

**Auf der Grundlage der Studie kann eine fundierte Diskussion über die Zweckmäßigkeit von Ausgliederungen stattfinden.**

## 9. Zusammenfassung

Mit diesem Papier wird erstmalig in der Haaner Verwaltung versucht, Personalentwicklung und Organisation konzeptionell und systematisch darzustellen.

Über die Aktionsfelder der Personalentwicklung wird der Versuch unternommen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung fit zu machen für steigende Leistungsanforderungen in der Zukunft. Daneben sollen Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und ein professionelles Projektmanagement eingeführt werden - auch um die Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen.

Die organisatorischen Strukturen der Verwaltung sind den Produkten anzupassen, damit eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gewährleistet sind.

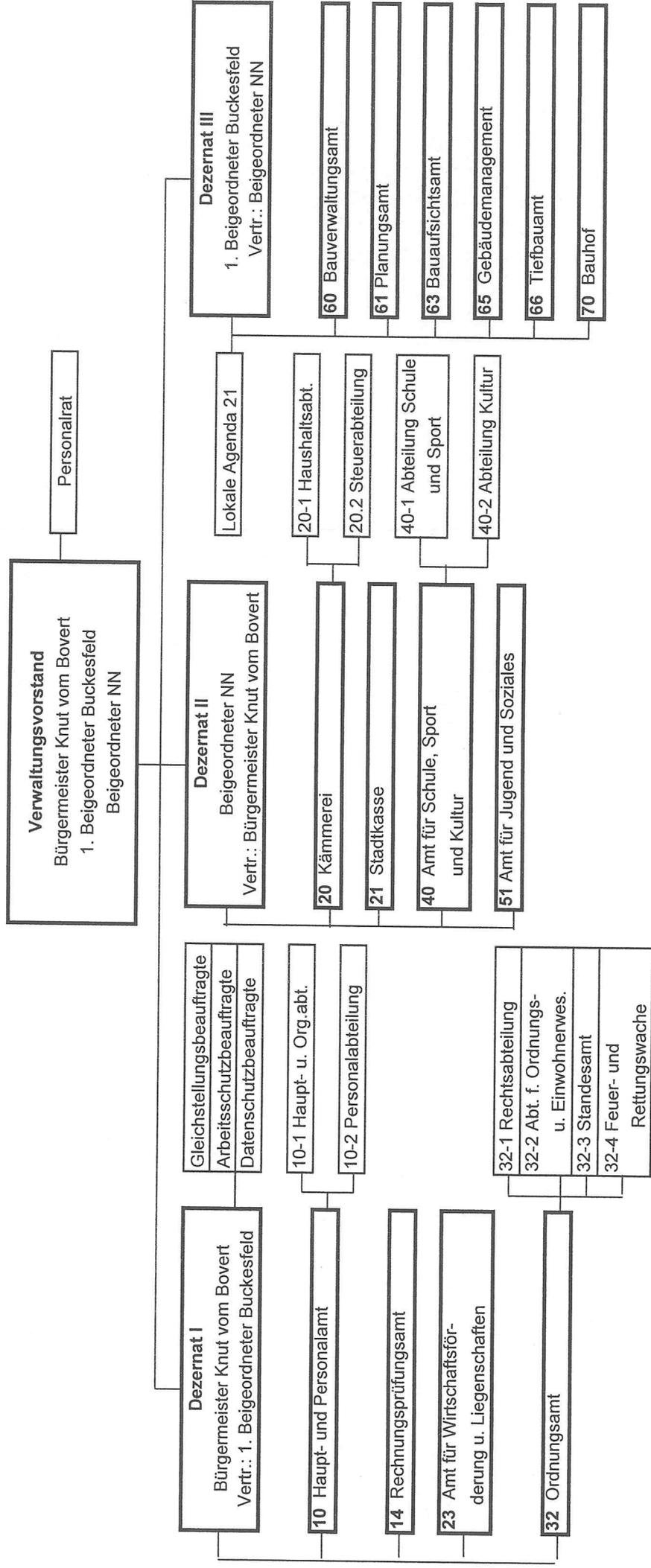
Durch die sich abzeichnenden Veränderungen kann an diesem Konzept nicht dauerhaft festgehalten werden, sondern es muss eine ständige Fortschreibung und Anpassung erfolgen. Die jetzt vorgesehenen Maßnahmen müssen daher nicht perfekt sein, können es oft auch nicht, da damit auch Neuland betreten wird und sie damit einen experimentellen, das heißt fehleroffenen Charakter haben.

Anlage 7

Stadt Haan  
Der Bürgermeister  
42781 Haan

### Dezernatsverteilungsplan der Stadt Haan

(Stand: 22. August 2006)



Anlage 2

