

# Personalwirtschaftskonzept der Stadt Schwelm

Rahmenbedingungen für Personalkostenoptimierungen,  
Personalentwicklungen und Personalmarketingstrategien

Fachbereich Zentraler Service  
August 2019



## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Ist-Analyse .....	4
3. Maßnahmen .....	6
a) Stellenbesetzungsprognose.....	6
b) Stellenbesetzungspraxis .....	6
c) Ausbildungskonzept.....	7
d) Personalentwicklung .....	7
e) Personalmarketingstrategien .....	8
f) Digitalisierung.....	9
g) Ergänzende Maßnahmen .....	9
4. Kooperationen .....	9
5. Fazit und Ausblick .....	10

## Anlagen

Personalfluktuationen	Anlage 1
Übersicht Stellenplan- und Personalkostenentwicklung seit 2012	Anlage 2
Städtische Kooperationsprojekte	Anlage 3

## 1. Einleitung

Im Jahr 2010 erfolgte die erste Neufassung des PWK. Die Erkenntnisse, Erfahrungen und Entwicklungen aus sechs Jahren PWK führten im Jahr 2017 zu einer weiteren Überarbeitung der bisherigen Fassungen.

Die seitdem vorliegende Fassung des PWK erläutert die Rahmenbedingungen für Personalkostenoptimierungen verstärkt unter Beachtung der bevorstehenden Zentralisierung und Digitalisierung der Verwaltung und der demografischen Entwicklung. Schwerpunkte für Personalkostenoptimierungen bilden Personalentwicklung und Personalmarketingstrategien.

Das nun vorliegende PWK enthält folgende überarbeitete Anlagen:

**Anlage 1** (Personalfluktuations) beinhaltet eine Auflistung sämtlicher Personalfluktuations (renten- bzw. pensionsbedingt und sonstige Gründe, z.B. Kündigung, Auflösung).

**Anlage 2** „Übersicht Stellenplan- und Personalkostenentwicklung seit 2012“ beinhaltet einen Plan-/Ist Vergleich der Personalkosten seit 2012. Die Anlage entspricht in Struktur und Systematik dem Personalkosten-Controlling, um eine gute Vergleichbarkeit herzustellen.

**Anlage 3** gibt einen Überblick über die städtischen **Kooperationsprojekte**.

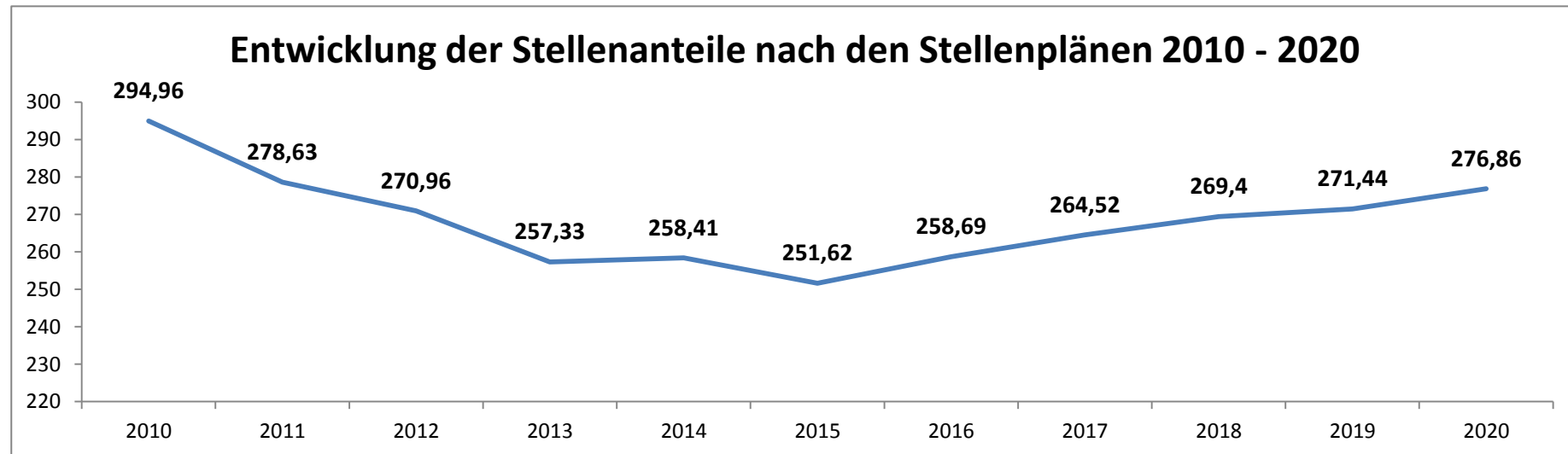
## 2. Ist-Analyse

Die Stadt Schwelm befindet sich seit den 1990-er Jahren in einer u.a. durch Nothaushalte geprägten, schwierigen Haushaltssituation und zählt seit 2011 zu den Stärkungspakt 1 Kommunen des Landes Nordrhein-Westfalen (§ 3 des Gesetzes zur Unterstützung der kommunalen Haushaltskonsolidierung-Stärkungspaktgesetz). Die Personalaufwendungen stellen rund 20 % der gesamten Aufwendungen und damit eine der größten Ausgabepositionen des städtischen Haushalts dar.

In der Vergangenheit wurde im Bereich der Personalwirtschaft Haushaltskonsolidierung in erster Linie durch Stellenabbau und die damit verbundene Senkung der Personalkosten betrieben. Diesem Prinzip folgend hat die Stadt Schwelm die Stellen in den Jahren 2010 bis 2015 trotz Aufgabenzuwächse reduziert.

Obwohl auch ab 2016 in einigen Bereichen weitere Stellenreduzierungen erfolgen konnten, ist die Gesamtzahl der Stellen ansteigend. Ursachen hierfür sind diverse notwendige Stellenschaffungen der letzten Jahre im Bereich Asyl wegen drastisch gestiegener Fallzahlen, technische Betreuung der neuen Schwelm-Arena, Feuerwehr aufgrund der gesetzlichen Änderung zur Opt-Out Regelung, im ASD aufgrund gestiegener Fallzahlen nach GPA-Beratung, Schaffung einer weiteren OGS-Gruppe sowie die Stellen Energiemanagement, Wirtschaftsförderung und Archiv.

Abbildung 1: Entwicklung der Stellen seit 2010 (Neufassung des PWK)



Die Stadt Schwelm muss sich wie andere Kommunen auch dem demografischen Wandel stellen. Es wird spätestens ab dem Jahr 2023 eine Verrentungswelle auf die Verwaltung zukommen.

Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten liegt derzeit bei einem Lebensalter von 48 Jahren. Mehr als 50% der Mitarbeiter\*innen der Stadtverwaltung sind älter als 50 Jahre und werden in den kommenden Jahren ausscheiden.

Die Altersabgänge müssen größtenteils ersetzt werden, so dass die Stellenzahl in der Summe kurz- bis mittelfristig mindestens stabil bleiben wird.

Diese Entwicklung setzt sich für die Personalkostenplanungen 2020 und die Folgejahre fort. Bedingt durch den Stärkungspakt- und den Eckdatenbeschluss (Rat vom 30.11.2017, Vorlage-Nr. 189/2017) konnten die Aufwendungen für Zusatzkosten außerhalb der Tarifsteigerungen (z.B. für Steigen in den Erfahrungsstufen, Beförderungen, Höhergruppierungen) bisher weitestgehend durch Einsparungen an anderer Stelle kompensiert werden. Der Eckdatenbeschluss ist in der Planung der Folgejahre auf Basis des Personalkostenansatzes 2018 in Höhe von 16.623.134 € konsequent umgesetzt worden. Im Jahr 2019 sind die Personalaufwendungen durch Tarifierhöhung und zusätzlich bewilligte Personalaufwendungen um 5,61% gestiegen, sodass sich erstmalig in dem Controllingbericht abzeichnet, dass der Ansatz für 2019 nicht eingehalten werden kann.

Für das Jahr 2020 steigen die Personalkosten durch Tarif-/Besoldungserhöhungen und Stellenzuwächse im Vergleich zur ursprünglichen Planung 2020 aus dem Etat 2019 um 10,82 % = 1.659.327 €. Insbesondere im Bereich der Versorgung haben sich die Aufwendungen, bedingt durch die Besoldungserhöhungen, aber auch durch eine geänderte Berechnungsmethodik des Heubeck-Instituts, erhöht.

Für die Folgejahre wurden anhand der Orientierungsdaten Steigerungen von jeweils 1% zu Grunde gelegt und für die bereits im Jahre 2021 feststehende Besoldungserhöhung 1,4% eingerechnet. Die Planung der Jahre 2020 und 2021 erfolgte personen- und stellenscharf. Daher weist die Planung der Personalkosten für 2021 einen leichten Rückgang aus. Für die Folgejahre ab 2022 wurde eine Erhöhung von 1,00 % zugrunde gelegt.

Ansatz	Plan ( inklusive Honorare)				
<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
17.556.425	20.771.546	20.443.753	20.697.711	20.940.494	

### **3. Maßnahmen**

#### **a) Stellenbesetzungsprognose**

Eine wichtige Grundlage für die Planung der Stellennachbesetzung und damit die Stabilität der Personalkostenplanung ist der Umfang der kurz- bis mittelfristigen Fluktuation (Anlage 1). Im Rahmen des Personalcontrollings werden seit 2018 zusätzlich zu Renten- und Pensionseintritten auch Personalfluktuationen aus anderen Gründen, wie z.B. Arbeitnehmerkündigung, Arbeitgeberkündigung, Wechsel des Dienstherrn, Ausscheiden wegen Krankheit oder eine Inanspruchnahme von Altersteilzeit oder Abfindungszahlungen analysiert.

#### **b) Stellenbesetzungspraxis**

Über die Notwendigkeit einer Stellennachbesetzung von im Stellenplan vorhandenen Stellen entscheidet im Einzelfall der Verwaltungsvorstand. In die Prüfung und Entscheidung fließt die Analyse der Organisationsentwicklung, ob die Aufgabe überhaupt noch wahrzunehmen ist, ebenso ein wie Überlegungen, inwieweit durch personalwirtschaftliche Maßnahmen oder strukturelle Änderungen eine kostengünstigere Lösung zur Aufgabenerfüllung gefunden werden kann. Ob ein Bedarf für eine neue Stelle besteht, z.B. durch eine zusätzliche Aufgabe (Bsp. Unterhaltsvorschuss, s.o.), wird in Zusammenarbeit der Abteilung operative Organisation mit dem zuständigen Fachbereich ermittelt. Neu zu schaffende Stellen außerhalb des laufenden Stellenplans werden dem Hauptausschuss zeitnah zur Entscheidung vorgelegt.

Frei werdende Stellen, deren Wiederbesetzung unabdingbar ist, werden in der Regel durch hausinterne Umsetzungen nach den bestehenden Vorgaben unter Berücksichtigung des Personalentwicklungskonzeptes besetzt. Sollte dies nicht möglich sein, z.B. weil das entsprechende Fachpersonal nicht (mehr) vorhanden ist, wird nach Möglichkeit eine Qualifizierung eines geeigneten Beschäftigten oder eine externe Stellenbesetzung vorgenommen. Die Analyse der Personalfluktuationen zeigt, dass externe Stellenbesetzungen zugenommen haben, weil bereits jetzt vielfach keine internen Bewerber\*innen mehr zu finden sind.

Für Stellennachbesetzungen werden entsprechend dem Personalentwicklungskonzept frühzeitig geeignete Maßnahmen zur Stellennachbesetzung eingeleitet. So ist gewährleistet, dass das Erfahrungswissen der langjährigen Mitarbeiter\*innen weitergegeben wird und erhalten bleibt.

### c) Ausbildungskonzept

Die Personalbedarfsplanung fließt zwingend in die quantitative Planung der Ausbildungsstellen ein. Dies wird schon seit mehreren Jahren so praktiziert, mit dem Ergebnis, dass die Stadtverwaltung wieder verstärkt ausbildet. Aufgrund der sonstigen Personalfluktu-ation ist beabsichtigt, in Teilbereichen (z.B. Feuerwehr, Jugend, Soziales) grundsätzlich über die durch Renteneintritte ermittelten Be-darfe auszubilden. Der Stellenplan sieht für 2020 folgende Ausbildungsplätze vor:

Ausbildungsplätze	Anzahl	Davon be-reits laufend
Bachelor of Laws/Arts (m/w/d)	2	1
Ausbildung zur/m Verwaltungsfachangestellte/r (m/w/d)	3	1
Erzieher*in (m/w/d) im Berufsanerkennungsjahr	1	1
Fachinformatiker*in (m/w/d)	1	1
Brandmeisteranwärter*in (m/w/d)	9	6
Bachelor Soziale Arbeit (m/w/d)	2	1

### d) Personalentwicklung

Die Personalentwicklung bildet einen Schwerpunkt der bestehenden und zukünftigen Personalwirtschaft. Ziel ist es, die Verwaltung zu stärken und im Hinblick auf den demografischen Wandel auch als Arbeitgeber attraktiv zu gestalten. Das Personal wird entsprechend seiner Stärken eingesetzt und optimal weiterentwickelt. Zufriedenheit und Bindung der Beschäftigten werden erreicht.

Zur Erreichung dieses Ziels wurde im Jahr 2018 Phase 3 des bestehenden Personalentwicklungskonzeptes umgesetzt. Im zuständi-gen Fachbereich Zentraler Service ist seitdem ein fester Stellenanteil für Personalentwicklung installiert worden.

- **Qualifizierung von Beschäftigten/ Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten**

Seit 2016 schreibt die Stadt als Arbeitgeber wieder verstärkt Qualifizierungslehrgänge aus. Seitdem haben 4 Mitarbeiter\*innen ihre Qualifizierung erfolgreich abgeschlossen. Aktuell befinden sich 6 Mitarbeiter\*innen in Qualifizierungslehrgängen.

- **Führungskräfte-seminare**

Seit 2016 finden mit Unterstützung einer externen Beraterin jährlich wiederkehrend Inhouse-Seminare für Fachbereichsleitungen und deren Stellvertretungen statt. In Bezug auf die bevorstehende Zentralisierung wird insbesondere das Thema Change Ma-nagement einen Schwerpunkt bilden. Angedacht sind darüber hinaus Workshops zu den Themen Kommunikation und Zusam-

menarbeit in Kooperation mit der städtischen Gleichstellungsbeauftragten. Interne Fachinformationstage (z.B. Thema Arbeitsschutz) sind mittlerweile installiert.

- **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, etc.)**

Die Stadt Schwelm stellt mit ihren Dienstvereinbarungen über gleitende Arbeitszeit bei der Stadtverwaltung Schwelm und zur alternierenden Telearbeit bereits die Möglichkeit der sehr flexiblen Arbeitszeitgestaltung zur Verfügung.

#### **e) Personalmarketingstrategien**

Wie sich ein Arbeitgeber am Markt präsentiert, wirkt sich wesentlich auf die Auswahlentscheidung der Bewerber\*innen aus. Studien belegen, dass bei der Auswahlentscheidung neben Faktoren wie Gehalt und Sicherheit des Arbeitsplatzes insbesondere bei jungen Bewerber\*innen Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Work-Life-Balance, und andere einen großen Stellenwert einnehmen. Die Schwelmer Verwaltung muss am Markt daher noch mehr als bisher als moderner, attraktiver Arbeitgeber auftreten.

Ein Schwerpunkt wird neben dem Human Resource Management (Personal als bedeutende Ressource eines nachhaltigen „Unternehmens“) das Personalmarketing bilden. Im Rahmen des fachbereichsinternen (Zentraler Service) Projekts „Personalauswahl 4.0“ wurden verschiedene Teilprojekte umgesetzt. Dies sind insbesondere

- die Einführung der Software „Interamt“
- die Umstellung auf Online-Bewerbungsverfahren, d.h.  
Bewerbungen werden in digitaler Form angefordert,  
Zugriff aller am Auswahlverfahren Beteiligten (Fachbereiche, Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte) auf die Online-Bewerbungsunterlagen auf der Interamt-Plattform  
Weitergehende Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten, rechtssichere Bewertungsmatrix aus dem Programm heraus durch Verknüpfung mit dem Anforderungsprofil, Serienbrieffunktionen für Eingangs- und Zwischenmitteilungen, Einladungen und Absagen

Folgende Teilprojekte befinden sich in der Umsetzung:

- Erarbeitung und Erstellung von passgenauen Anforderungsprofilen (seit 2016 bis 2020)
- Schulung der am Auswahlverfahren Beteiligten (abgeschlossen bis 2020)
- Reform der Dienstvereinbarung zur Stellenbesetzung bei der Stadtverwaltung Schwelm in Kooperation Personalabteilung/Personalrat (2019)



Die Zentralisierung der Verwaltung mit dem Neubau des Rathauses und der damit verbundenen modernen Arbeitsplätze wird die Attraktivität der Stadt Schwelm als Arbeitgeber weiter steigern.

Ein weiterer entscheidender Faktor für einen attraktiven Arbeitgeber ist die herrschende Unternehmenskultur und der Umgang mit den Mitarbeiter\*innen. Das „Miteinander reden“ spielt in diesem Zusammenhang eine große Rolle. In regelmäßigen Dienstbesprechungen auf allen Ebenen werden Entscheidungen transparent und für die Beschäftigten nachvollziehbar gemacht. Als gutes Beispiel ist der Beirat zur Zentralisierung zu nennen, an dem Beschäftigte aus allen Bereichen ein Mitspracherecht zum Rathausneubau hatten.

#### **f) Digitalisierung**

Ein wesentliches Projekt ab 2018 ist die „Digitale Verwaltung – E-Government“. Die politische Entscheidung zur Einführung der elektronischen Akte liegt vor. Daraufhin wurde eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung mit der Stadt Witten geschlossen. Im Oktober 2018 sind die Bereiche „Personal und Organisation“ und „Steuern“ als Pilotprojekte mit der Digitalisierung der Personal- und Steuerakten gestartet. Die Umstellung der Bereiche auf digitale Akten steht in Kürze an.

#### **g) Ergänzende Maßnahmen**

Neben den zuvor beschriebenen Maßnahmen und den Vorgaben der rechtlichen Vorschriften/Handlungsempfehlungen werden weitere Anreize für eine Senkung der Personalaufwendungen bzw. für eine Beschleunigung der Fluktuation praktiziert:

- Altersteilzeit: Anträge auf Altersteilzeit werden nach Möglichkeit bewilligt.
- Teilzeitarbeit: Anträge auf Reduzierung der Arbeitszeit werden i.d.R. positiv beschieden. Dabei wird eine Vielzahl von denkbaren Arbeitszeitmodellen genutzt.
- Auflösungsverträge und Abfindungszahlungen: Auflösungsverträge und Abfindungszahlungen werden weiterhin als Instrument der Personalkostenkonsolidierung genutzt.

### **4. Kooperationen**

In der **Anlage 2** sind die bestehenden und geplanten Kooperationen dargestellt.

## 5. Fazit und Ausblick

In den letzten Jahren konnte die Verwaltung trotz der engen finanziellen Rahmenbedingungen moderne Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalentwicklung schaffen bzw. ausbauen. Die verstärkte Ausbildung hat dazu geführt, dass motivierte, gut ausgebildete junge Mitarbeiter\*innen das Personal sehr erfolgreich unterstützen und „frischen Wind“ in die oft veralteten Strukturen bringen. Begleitet von diversen internen Organisationsberatungen wurde begonnen, die Verwaltung zu modernisieren. Projekte wie z.B. das Dokumentenmanagement, Einführung des Bürgerportals, Einführung der E-Rechnung und Einführung der E-Post tragen dazu bei, dass sich die Verwaltung in den nächsten 2-3 Jahren auf vollkommen andere Füße stellen wird. Die sich schnell wandelnde Arbeitswelt wird für Führungskräfte und Beschäftigte eine große Herausforderung werden. Der Technikeinsatz wird standardisierte Abläufe vereinfachen und einzelne Arbeiten überflüssig machen, setzt jedoch eine hohe Qualifizierung der Beschäftigten voraus, die die komplexen technischen Prozesse verstehen und beherrschen müssen.