Anlage 3

Personalflexibilisierungskonzept (PFK) zur Umsetzung der Aufgabenkritik / Haushaltskonsolidierung

Das PFK wird von der CDU-Fraktion mit der Ergänzung um Punkt G vollständig übernommen.

Eine herausgehobene Bedeutung im Haushaltskonsolidierungsprogramm V (HKP V 2005 - 2007) kommt der Aufgabenkritik zu.

Konkret steht hinter dem Begriff „Aufgabenkritik“ der Wegfall von Aufgaben, deren Eingrenzung, Streckung von Aufgabenerfüllungen und Abbau bestehender Aufgabenstandards.

Als Konsequenz daraus werden sich Maßnahmen zum Stellenabbau und zur Einschränkung der Personalausgaben ergeben. Damit verbunden sind personalwirtschaftliche und personalrechtliche Konzepte zu Umsetzungs- und Qualifizierungsstrategien.

1. Vom Internen Arbeitsmarktbüro zum Städtischen Job-Center

1.1 Stellenpool schaffen

In einem neuen Städtischen Job-Center wird ein stadtverwaltungsweiter **Stellenpool** eingerichtet. Dem Pool werden sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Stellenplanstatus kw (künftig wegfallend) und apl. (außerplanmäßig) zugeordnet. Ein wesentlicher Schwerpunkt soll dabei auf den durch Aufgabenkritik beruhenden Folgewirkungen liegen.

Aus diesem Stellenpool werden sämtliche Personalbedarfe innerhalb der Stadtverwaltung bedient. Dazu zählen auch die neuen Personalbedarfe, die nachweisbar rentierliche Aufgabenwahrnehmungen umfassen und durch eine besondere Erhebung ermittelt werden.

Mit diesem Konzept wird der Teil Personalwirtschaft der Dezentralen Ressourcenverantwortung eingeschränkt. Der geltende externe Einstellungsstopp wird mit dem Ziel der Halbierung von Neueinstellungen verschärft (Basis: 2002). Über besondere Einzelfälle zu **Ausnahmen** entscheidet der Oberbürgermeister.

1.2 Personal entwickeln und qualifizieren – mit Konzept

Davon ausgehend, dass infolge der Aufgabenkritik größere Gruppen von Beschäftigten aus ihren angestammten Berufsfeldern **umgesetzt** werden müssen, sind entsprechende Konzepte von der Personalentwicklung in Verbindung mit den Fortbildungsexperten und dem Städtischen Job-Center vorzulegen.

Trotz dieser Maßnahmen wird es zu Qualitätseinbrüchen in der Aufgabenwahrnehmung kommen, die nicht zu vermeiden und vor dem Hintergrund der Haushaltskonsolidierung hinzunehmen sind.

1.3 Keine Garantie für den jeweiligen Arbeitsplatz

Das Städtische Job-Center erhält die Kompetenz, Umsetzungen von Beschäftigten vornehmen zu können. Das in der Entwicklung befindliche Verfahren „Stellenbesetzungen ohne Ausschreibungen“ wird dahingehend angepasst, dass Umsetzungen abschließend durch das Städtische Jobcenter unter Beteiligung der Frauenbeauftragten und des Gesamtpersonalrates entschieden werden.

Neben den einzuräumenden Kompetenzen wird das Städtische Job-Center mit personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet.

1.4 Erwartete Flexibilität und Personalrecht

Bereits der städtische Sozialplan vom 07.05.1969 i.d.F. vom 08.12.1992 regelt in den Ziffern 2.6 / 2.62 Kündigungsschutz folgendes:

> „Lehnt der betroffene Mitarbeiter ab, einem der ihm angebotenen angemessenen Arbeitsplätze zu übernehmen oder macht er von der Möglichkeit einer Umschulung keinen Gebrauch, so verliert er die Rechte aus diesem Sozialplan.“

In Konkretisierung dieser Formulierung erhält das Städtische Job-Center gemeinsam mit dem Bereich Personalrecht die Kompetenz, nach der Ablehnung von angemessenen Arbeitsplätzen oder Qualifizierungsmaßnahmen personalrechtliche Maßnahmen einzuleiten.

Dasselbe gilt im Grundsatz für dauerkranke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei ist es einerseits selbstverständlich, dass dieser Personenkreis einen Anspruch auf die besondere Fürsorge seines Dienstherrn hat. Andererseits verbirgt sich hinter Fehlzeiten eine betriebswirtschaftliche Kostengröße. Es müssen daher Aktivitäten zur Gesundheitsprävention verstärkt, Reaktionen auf Fehlzeiten intensiviert (Personalroutinen) und einzelfallbezogen auch personalrechtliche Maßnahmen eingeleitet werden.

Bei Betriebsübergängen sind personalrechtliche Maßnahmen dann einzuleiten, wenn trotz angemessener Regelungen (Personalüberleitungsverträge) Widerspruch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingelegt wird.

1.5 Vorhandene Vereinbarungen fortentwickeln

Im Zusammenhang mit diesem Konzept und vereinbarten Tarifverhandlungen sind der Sozialplan und die Vereinbarung zur Verwaltungsreform und Haushaltskonsolidierung fortzuentwickeln. Dabei ist auch eine Lösung für spezialisierte Berufsgruppen zu finden, wenn deren Aufgaben zukünftig wegfallen.

2. Sozialverträglicher Abbau durch Altersteilzeit (ATZ) und Anreize durch Abfindungsregelungen

2.1 Altersteilzeit (ATZ)

Durch ATZ freiwerdende Stellen werden nicht wiederbesetzt, es sei denn, für *die Dienststelle* bestehen keine HK-V-Vorgaben oder diese sind bereits erfüllt. Über die entsprechenden Stellenbesetzungen entscheidet dann das Job-Center. Wiederbe-

setzungen sind auch möglich, wenn die Besetzung der Stelle durch das Arbeitsamt gefördert wird. Ob im konkreten Fall eine Wiederbesetzung erfolgen kann, entscheidet die ATZ-Kommission in Abhängigkeit von der Förderhöhe und –dauer des Arbeitsamtes.

Im Übrigen obliegt es den Dienststellen, eine andere Stelle zu streichen, um die Wiederbesetzung einer ATZ-Stelle zu ermöglichen („Kettenbildung“).

Die Beurteilung, ob einem ATZ-Antrag dienstliche Gründe entgegenstehen, obliegt **nicht** abschließend den Dienststellen, sondern der ATZ-Kommission.

In Nichteinigungsfällen aus der Kommission entscheidet der Oberbürgermeister.

2.2 Zusätzliche Anreize schaffen

Für die Beschäftigten, die das 55. Lebensjahr noch nicht vollendet haben und deren Aufgaben durch Aufgabenabbau entfallen, wird die Möglichkeit geschaffen, bei Ausscheiden auf eigenen Wunsch eine Abfindung in Anspruch zu nehmen.

Die Abfindung wird abhängig von der Beschäftigungsdauer gezahlt und beträgt 1 Monatsgehalt (Bruttomonatsengelt) je Beschäftigungsjahr. Für ein frühzeitiges Ausscheiden (in 2005) wird ein zusätzlicher Einmalbetrag in Höhe von 5.000 Euro gewährt.

3. Instrumente nutzen

Zur Vervollständigung eines **Gesamtkonzepts** sind die nachfolgenden **Personal- und Organisationsinstrumente** neu auszurichten:

3.1 Null-Stellenplan

Neue Stellen werden nicht eingerichtet. Neue und somit zusätzliche Stellen müssen im Wege dienststellen- oder dezernatsinterner Stellenumschichtungen gedeckt werden. Darüber hinausgehende restriktiv zu behandelnde Ausnahmen entscheidet der Oberbürgermeister.

Außerplanmäßige Stellen werden als Deckungsvorschlag für eine Umschichtung nicht anerkannt.

3.2 Konsequent vom Start- zum Zielmodell

Vom Startmodell zum Zielmodell und vom Aktenumlauf zur Prozessoptimierung soll sicherstellen, dass die mit der Verwaltungsneugliederung verbundenen Erwartungen einer haushaltskonsolidierenden Wirkung erfüllt werden können.

Erreichbar ist dieses Ziel z.B. durch eine weitere Erweiterung der Leitungsspannen, den Abbau von Doppelstrukturen und eine kontinuierliche Optimierung der Prozesse (Geschäftsabläufe).

3.3 Personalkostenveranschlagung und Sanktionen

Bei der Personalkostenveranschlagung der kommenden Jahre sollen nur noch folgende Gründe als ansatzerhöhend anerkannt werden:

- Wiederbesetzung von Stellen, die durch ATZ frei werden und
- Stellenvakanzen über neun Monate.

Bei drohender Überschreitung der Personalkostenansätze ist eine Wiederbesetzung von freien bzw. freiwerdenden Stellen nur mit Zustimmung der zentralen Personalwirtschaft möglich.

3.4 Die restriktive Personalkostenbewirtschaftung wird fortgesetzt.

Die in den letzten Jahren zunehmend restriktive Personalkostenbewirtschaftung wird fortgesetzt.

Die dabei eingesetzten Instrumente (z.B. verzögerte Besetzung, zeitliche Streckung von Beförderungen bei Beamtinnen und Beamten, Wiederbesetzungssperre) werden jährlich einer Wirksamkeitskontrolle unterzogen.

Eine weitere Optimierung der Personalausgaben ist in geeigneten Aufgabenbereichen durch den Einsatz von geringfügig Beschäftigten (z.B. 400 Euro-Grenze) denkbar.

Und was steht am Ende? Wege zu einer modernen Verwaltung im Zeitalter der Konsolidierung

Ein **Gesamtkonzept** wäre lückenhaft und brüchig, wenn nicht **alle Herausforderungen** und **alle Lösungsstrategien** in den Blick genommen würden.

Auf den ersten Blick scheinen dies sich widersprechende Ansätze zu sein, beim zweiten Blick erweist sich aber die Überlebensstrategie im Sinne der **Zukunftsfähigkeit** als stimmig und unverzichtbar.

Entgegen allen Einschränkungen und Einschnitten durch die Haushaltskonsolidierung müssen die Ziele der Verwaltungsentwicklung weiter verfolgen werden. Nachstehend sind folgende Schwerpunkte zu nennen:

- Altersstruktur / Verjüngung
- Frauenförderung
- Führung
- Leistung
- IuK / e-Government
- NKR.

A. Altersstruktur / Verjüngung

Wenn nicht sehr schnell eine Gegensteuerung einsetzt, wird der Anteil der unter 35-Jährigen von 22 Prozent im Jahr 2002 auf 9 Prozent in 2007 sinken. Das Durchschnittsalter liegt in 2002 mit 43,2 Jahren bereits über dem bundesdeutschen Durchschnitt bei Kommunen (41 Jahre). Bis zum Jahr 2007 wird das Durchschnittsalter ohne externe Einstellungen (und ungeplante Fluktuation) auf 47,8 Jahre ansteigen.

Im direkten Gegensatz zum Einstellungsstopp muss insbesondere im Bereich der allgemeinen Verwaltung die Ausbildungskapazität deutlich erhöht werden, um qualifizierte Nachwuchskräfte nach ihrer Ausbildung einsetzen zu können.

Die Anzahl der übrigen Ausbildungsplätze <u>über Bedarf</u> wird differenziert nach Ausbildungsberufen jährlich neu entschieden.

Das Gleiche gilt bei der Wiederbesetzung von ATZ-Stellen mit Fördermitteln des Arbeitsamtes. Junge ersetzen Ältere: **Die Beschäftigungsbrücke funktioniert.**

B. Frauenförderung

56 Prozent der Beschäftigten der Stadtverwaltung sind Frauen, aber in der Besoldungsgruppe A 11 sind sie bereits unterrepräsentiert. Nur ein Beispiel wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Frauen und Führungspositionen auseinanderlaufen.

Im Rahmen der Führungskräftequalifizierung bzw. Führungsnachwuchsqualifizierung sind Frauen besonders zu fördern.

Die Verwaltung wird daher für Frauen in der Besoldungsgruppe A 10 noch für 2004 ein Qualifizierungsprogramm anbieten und sich im Rahmen engagierter Forschungsgruppen an der Weiterentwicklung von Gender-Mainstreaming beteiligen.

C. Führung

Nach der Einbeziehung der Sachgebietsleitungen als dritte Führungsebene in den Tarifvertrag „Führen auf Zeit“ und den durchgängig positiven Erfahrungen mit dem Tarifvertrag insgesamt wird die Verwaltung gemeinsam mit dem KAV dieses Führungsmodell in die bundesweite Modernisierung des Tarifrechts einbringen.

D. Leistung

Es wird angesichts vieler leistungswilliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höchste Zeit, diesen ein entsprechendes Angebot zu machen.

Im Bereich der Beamtinnen und Beamten liegen die gesetzlichen Grundlagen bereits für die Gewährung von Leistungszulagen und –prämien vor. Es wird die Einführung zum 01.01.2004 beabsichtigt.

Die im Tarifbereich mögliche Vorweggewährung von Altersstufen im BAT reicht dafür nicht aus. Es wird eine tarifvertragliche Lösung („Münchener Tarifvertrag“) angestrebt.

E. IuK-Strategie / e-Government

Bei der Entwicklung des „e-Governments“ gilt es, den Anschluss an die nationale und internationale Entwicklung nicht zu verpassen. Bund und Länder haben sich in 2003 erstmals auf einen Masterplan für die beschleunigte Einführung elektronischer Dienstleistungen verständigt. Gleichzeitig wird der Datenaustausch zwischen den Behörden verstärkt elektronisch abgewickelt, zum Teil auch gesetzlich verpflichtend. Entsprechende rechtliche Regelungen, die e-Government forcieren und unterstützen, werden zur Zeit vorbereitet, z.B. im Meldewesen.

Mit der verstärkten Abwicklung von Arbeitsabläufen im Internet (und intern auf gleicher technischer Plattform im Intranet) verbinden sich eine Reihe von Vorteilen:

- Einwohnerinnen und Einwohner können Dienstleistungen zu jeder Tages- und Nachtzeit unabhängig von Öffnungszeiten und Arbeitszeiten in Anspruch nehmen.
- Durch die Dateneingabe durch die Einwohnerinnen und Einwohner bzw. Kundinnen und Kunden wird Erfassungs- und Bearbeitungsaufwand reduziert.

- Arbeitsabläufe werden grundsätzlich überprüft und optimiert (z.B. parallele statt sequentielle Bearbeitung).
- Sachaufwand wird langfristig reduziert (Archivraum, Botengänge, Aktenführung etc.)
- Verwaltungsaufwand für behördenübergreifenden Datenaustausch wird minimiert, Zusammenarbeit möglich (gemeinsame CompetenzCenter etc.)

Der Aufbau entsprechender Archive, Suchsysteme und anderer technischer Plattformen erfordert jedoch gezielte organisatorische, personelle und finanzielle Investitionen. Diese Investitionen sind sinnvoll (s. Vorteile) und werden sich langfristig rechnen (siehe Berechnungen des Bundes und von „Vorreiter"-Städten). Eine Finanzierung sollte zunächst durch Umschichtung geplanter IuK-Mittel (Mittelfristige Finanzplanung) und in der Folge durch Verzicht auf andere IuK-Vorhaben erfolgen. Die Investitionen sind auch nicht vermeidbar. Eine zeitliche Verschiebung bis zur gesetzlichen Pflichteinführung hätte erhebliche höhere Kosten zur Folge und würde eine Mitgestaltung ausschließen.

F. Neues Kommunales Rechnungswesen (NKR)

Bei der Einführung des Neuen Kommunalen Rechnungswesens handelt es sich sicher um die größte organisatorische und technische Herausforderung der nächsten Jahre, die ohne die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen nicht bewältigt werden kann. Mit der schon aus rechtlichen und technischen Gründen unvermeidbaren Umstellung sind neben den Risiken und dem hohen Aufwand auch Chancen verbunden, den tatsächlichen Ressourcenverbrauch der Stadtverwaltung abzubilden und die Leistungen in den Vordergrund zu rücken (Stichwort Kosten-Leistungsrechnung und Produktbildung).
Dies ist im Bewusstsein der Verwaltung teilweise bereits verankert und muss nunmehr im Projekt konkret organisiert und umgesetzt werden.

G. Interkulturelle und Internationale Ausrichtung

Nach dem „Berliner Modell" entwickeln die Fachbereiche in Arbeitsgruppen Konzepte und Maßnahmen zur Umsetzung einer stärkeren interkulturellen und internationalen Ausrichtung der Verwaltung.