

Personalmanagement

# Personalmanagement und Personalbemessung

von Dr. Ulrich Keilmann

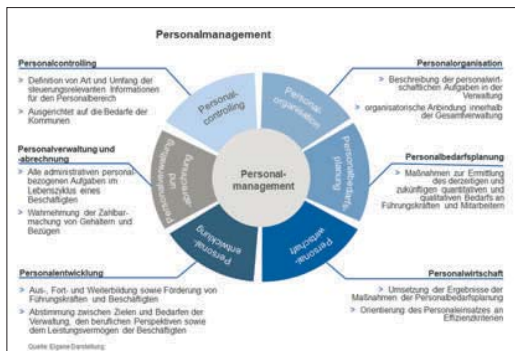
Das Personalmanagement umfasst alle Aufgaben und Leistungen, die eine personalverwaltende Stelle im Mitarbeiterlebenszyklus erbringt, wie Einstellungen, Personalentwicklung, Weiterbildung. Die einzelnen Bereiche des Personalmanagements sind in Ansicht 1 abgebildet:

Personalkostenplanung zusammen. Die Sockelkapazität umfasst damit eine Gesamtkapazität von 0,5 Vollzeitäquivalenten und entspricht einem

Als Führungs- und Leitungsanteil wird eine Leitungsspanne von 1:10 Vollzeitäquivalenten für die Bemessung vorgesehen.



**Dr. Ulrich Keilmann** leitet die Abteilung Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften beim Hessischen Rechnungshof in Darmstadt. Foto: BS/privat



Ansicht 1: Personalmanagement

## Personalorganisation

Die Personalorganisation beschreibt, wo und in welchem Umfang die personalwirtschaftlichen Aufgaben in der Verwaltung wahrgenommen werden. Insofern ist das Betreuungsverhältnis eine wichtige Kennzahl. Sie zeigt an, mit welchem Personalaufwand das vorhandene Personal betreut wird. Das von uns im Kommunalbericht 2015 entwickelte Bemessungsmodell für personalwirtschaftliche Aufgaben unterscheidet regelmäßig zwischen einer Sockelkapazität und einem variablen Anteil für personalwirtschaftliche Aufgaben. Wir haben dieses Modell in Ansicht 2 für größere Kommunen (15.000 bis 30.000 Einwohner) weiterentwickelt.

Die Sockelkapazität ist der fixe Anteil im Bemessungsmodell. Er ist ein pauschaler Wert und setzt sich aus 0,2 Vollzeitäquivalenten für die Personalentwicklung sowie 0,3 Vollzeitäquivalenten für Grundsatzaufgaben (inklusive Ausbildung) und

wöchentlichen Arbeitsvolumen von rund 2,5 Arbeitstagen.

Für personalwirtschaftliche Aufgaben setzen wir eine Betreuungsquote von 1:230 an. Dabei wird vorausgesetzt, dass eine qualifizierte Personalsachbearbeitung von Beschäftigten mit entsprechenden Voraussetzungen erfolgt.



Ansicht 2: Bestandteile der Soll-Personalausstattung für personalwirtschaftliche Aufgaben

## Personalbedarfsplanung

Personalbedarfsplanung sind alle Maßnahmen zur Ermittlung des derzeitigen und zukünftigen quantitativen und qualitativen Bedarfs an Führungskräften und Mitarbeitern.

## Personalwirtschaft

Hier steht die Bewirtschaftung des Stellenplans sowie die tarifgerechte Eingruppierung und amtsangemessene Besoldung im Vordergrund. Parallel werden mit der Personalbewirtschaftung auch die Ergebnisse der Personalbedarfsplanung realisiert

## Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung und Förderung von Führungskräften und Beschäftigten, die von der Personalverwaltung zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden. Die Verzahnung der einzelnen Elemente der Personalentwicklung bildet die Grundlage für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement. Personalentwicklung ist dabei als ein längerfristig

angelegter Prozess zu verstehen, in dem die Ziele und Bedarfe der Verwaltung und die beruflichen Perspektiven sowie das Leistungsvermögen der Beschäftigten aufeinander abgestimmt werden.

## Personalverwaltung und -abrechnung

Die Personalverwaltung umfasst die Summe aller administrativen personalbezogenen Aufgaben im Lebenszyklus eines in der Verwaltung tätigen Beschäftigten unter Anwendung der Regelungen des geltenden Rechts. Dabei kommt der Personalabrechnung vor dem Hintergrund der monatlich auszuzahlenden Gehälter und Bezüge ein besonderer Stellenwert zu.

## Personalcontrolling

Das Personalcontrolling definiert Art und Umfang der steuerungsrelevanten Informationen für den Personalbereich. Die Ausgestaltung des Controllings sollte dabei spezifisch auf die Bedarfe der Kommune ausgerichtet sein und insbesondere der Gemeindegröße entsprechen. Aus übergreifenden kommunalen Zielen gilt es, diese für das Personalwesen zu operationalisieren und mit Maßnahmen und Kennzahlen zur Zielerreichung zu hinterlegen.

## Personalbemessung

Um den Kommunen bei der Personalbedarfsbemessung eine Hilfestellung zu geben, haben wir das Vorgehen zur Personalbedarfsbemessung modellartig zusammengefasst: Im ersten Schritt werden die typischerweise wahrgenommenen Aufgaben definiert und eine Zuordnung der Personalressourcen und Leistungsmengen zu den Aufgaben vorgenommen. Dabei geht es nicht um

die detaillierte Abbildung aller einzelnen Leistungen, sondern vielmehr um die zusammenfassende Bündelung in den definierten Aufgabenfeldern.

Aus dieser Analyse lässt sich ein Kennzahlensystem für die Bemessung des Personalbedarfs je Aufgabenfeld entwickeln. Die Zuordnung der Personalressourcen sowie die örtlichen Leistungsmerkmale werden im Rahmen der Vor-Ort-Prüfung abgefragt und plausibilisiert.

In einem zweiten Schritt werden den eingesetzten Ressourcen Orientierungswerte zur Bemessung einer Soll-Personalausstattung gegenübergestellt. Dabei haben wir aus Durchschnittswerte zurückgegriffen. Hilfsweise können auch statistische Orientierungswerte genutzt werden.

In einem dritten Schritt ist zu prüfen, welche Maßnahmen die Kommunen ergreifen müssen, um die Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung umzusetzen:

**Stellenmehrbedarf:** Identifikation von Maßnahmen für die personalwirtschaftliche Umsetzung. Hier kommen je nach Umfang zum Beispiel die Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit von Teilzeitkräften oder auch Neueinstellung von Beschäftigten (gegebenenfalls Übernahme von Auszubildenden) in Betracht.

**Stellenminderbedarf:** Überprüfung der Öffnungszeiten in Bezug auf Sachgerechtigkeit und im Verhältnis zu den anfallenden Aufgaben. Identifikation von weiteren organisatorischen Maßnahmen, um die vorhandenen Beschäftigten angemessen auszulasten oder Umsetzung von Beschäftigten, Reduzierung der Arbeitszeit.

Kein Handlungsbedarf besteht, wenn das Bemessungsergebnis die aktuelle Stellenausstattung widerspiegelt.

Lesen Sie mehr zum Thema "Personalmanagement" im Kommunalbericht 2018, Hessischer Landtag, Drucksache 19/6812 vom 13. Dezember 2018, S. 194 ff. Der vollständige Kommunalbericht ist kostenfrei unter [rechnungshof.hessen.de/abrufbar](http://rechnungshof.hessen.de/abrufbar).

Wer auf dem Land lebt, hat oft weite Wege zurückzulegen. Das Auto ist für die Mehrheit der Bewohner ländlicher Regionen daher unverzichtbar. Die hohe Mobilität führt absorderweise jedoch dazu, dass viele Wege oft noch länger werden. Denn wenn der Einkauf zunehmend im weiter entfernten, größeren Supermarkt getätigt wird, müssen die kleineren Geschäfte im Ort irgendwann mangels Umsatz schließen.

CrowdMyRegion zeigt, was sich gegen diesen Teufelskreis tun lässt. Zentrales Element ist "Emmas App", mit der sich Nachbarn gegenseitig bei alltäglichen Besorgungen helfen können. Wird ein Kuchen beim Bäcker drei Dörfer weiter bestellt, kann die Abholung dank der App von einem Nachbarn erledigt werden, der dort sowieso jeden Abend vorbeifährt. Dieser intelligente Dienst – ein Smart Service – kann zudem genutzt werden, um bestehende Ladengeschäfte oder öffentliche Orte wie das Rathaus in digitale Marktplätze zu verwandeln. Dort können dann auch Menschen ohne Smartphone über Terminals Bestellungen aufgeben und diese dort abholen. In der Praxis wird Emmas App seit Februar in der Rhein-Neckar-Region getestet.

Nicht nur Dörfer haben mit dem Problem des Ladensterbens zu kämpfen. Auch der lokale Einzelhandel in Städten leidet. In Bottrop beispielsweise, wo die großen Einkaufszentren der nahegelegenen Städte Essen und Oberhausen viel Kaufkraft abziehen. Der boomende Onlinehandel befeuert den Trend leerstehender Geschäfte zusätzlich.

(BS/ Guido Zinke\*) Budgetdruck, Ladensterben, Verödung von Innenstädten und Landflucht – den deutschen Städten und Gemeinden mangelt es ganz gewiss nicht an Herausforderungen. Dass die Kommunen auch noch ihren Platz in der digitalisierten Welt finden sollen, empfinden viele als eine weitere Belastung. Doch die Digitalisierung eröffnet gerade im lokalen und regionalen Bereich neue Möglichkeiten. Welche das sind, zeigen vier vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Technologieprogramm "Smart Service Welten" geförderte Projekte.

Um die Bottroper Innenstadt – und andere Innenstädte – zu beleben, arbeitet das Projekt "LOUISE" ebenfalls mit einer digitalen Plattform. Auf dieser können sich Verbraucher mit den stationären Einzelhändlern in der Region vernetzen. Auf der Webplattform kann so zum Beispiel ein Nutzer herausfinden, ob jemand in Bottrop Schuhe repariert. Ist das der Fall, kann er ebenfalls über die Plattform die Schuhe zur Reparatur von einem lokalen Spediteur abholen lassen. Damit das überall und umweltfreundlich funktioniert, darf ein im Projekt eingesetztes E-Lastenrad die Fußgängerzone befahren. Ist der Auftrag erfüllt, werden die Schuhe vom Boten entweder zurückgebracht oder an eine zuvor ausgewählte Abholstation geliefert. Das Projekt eröffnet somit lokalen Händlern internetbasierte Geschäftsmodelle und macht sie wettbewerbsfähiger.

## Von Smart Services profitieren

BMWi-geförderte Digitalisierungsprojekte für Kommunen

Wie das mit digitalen Technologien verhindert werden kann, hat das Projekt "Kommunal 4.0" in der Stadt Siegen gezeigt.

Auf einer digitalen Plattform zur Bewirtschaftung von Sinkkästen laufen u. a. Daten von Füllstandsensoren und Niederschlagsprognosen zusammen. Mithilfe von Gefährdungsklassifizierungen und einem entsprechenden Algorithmus kann so individuell für jeden Sinkkasten der ideale Zeitpunkt zur Reinigung bestimmt werden. Das spart Personal- sowie Fahrtkosten und führt gleichzeitig zu saubereren – und damit besser funktionierenden Sinkkästen.

Die Entscheidung für einen Wohnort könnte künftig auch davon abhängen, welche digitalen Dienste die Bewohner am jeweiligen Standort nutzen können. Welche Smart Services die Attraktivität eines Wohnquartiers tatsächlich erhöhen würden, untersucht das Projekt "Quartier Zukunft" in Rüsselsheim.

Quartier auch über eine Mobilitätsstation nachgedacht, an der etwa ein Carsharing für Elektrofahrzeuge und eine digitale

Parkraumüberwachung erprobt werden können. Alle vier Projekte zeigen beispielhaft, dass Smart Services den

Kommunen helfen, ihre Aufgaben effizienter zu bewältigen und ein attraktives Umfeld für ihre Bürger zu schaffen. Vom Aufbau digital vernetzter Plattformen profitieren daher nicht zuletzt immer auch die Städte und Gemeinden.

\*Guido Zinke, Leiter der Begleitforschung des Technologieprogramms "Smart Service Welt II" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie



Mehr Bio, mehr Region, mehr Zukunft - kein Ökolandbau ohne landwirtschaftliche Flächen

STADTLANDBIO bietet Informationsaustausch, Wissenstransfer und Praxisbeispiele aus der Bio-Branche für kommunale Entscheider, Mandatsträger und Verwaltungsfachleute.

NÜRNBERG BIO METROPOL, BOLW, BIO STADT, BIOFACH 2020, NÜRNBERG MESSE