



**Personalcontrolling und Personalberichte
- auf Grundlage des Konzeptes zum Aufbau eines
kennzahlenbasierten Controllings -**



Gliederung

1 Auftragsgrundlage	32
2 Notwendigkeit von Personalcontrolling	32
3 Nutznießer, Leistungen und Zuständigkeiten im Personalcontrolling	33
4 Kennzahlenbasiertes Personalcontrolling und Berichtswesen	34
5 Stand der Realisierung des Personalcontrollings bei der Stadt Neumünster	36
6 Ausbau des Personalcontrollings der Stadt Neumünster entsprechend den Beschlüssen der Ratsversammlung	36



1. Auftragsgrundlage

Der Ausbau eines systematischen Personalcontrollings wurde am 16.11.04 von der Ratsversammlung in Auftrag gegeben und als Bestandteil der Zielvereinbarung zum Auftragsbündel „Strategischer Bereich“ vom 09.02.05 insbesondere zu den Themenfeldern Zuständigkeiten, Berichtspflichten und Termine konkretisiert. Durch den Sparzwang und die Haushaltskonsolidierung hat die Ratsversammlung darüber hinaus am 15.03.05 einen Beschluss gefasst, der vorsieht, bis 2008 Personalkosten um 10% zu senken.

Erste grundsätzliche Weichenstellungen sind bereits durch das Konzept Neuorganisation des Controllings bei der Stadt Neumünster sowie Steuerungsgrundsätze und Regelungen zum Aufbau des kennzahlenbasierten Controllings erfolgt. Darüberhinaus ist an dieser Stelle auch auf das Konzept zur Personalkostenkonsolidierung der Stadt Neumünster sowie das Personalentwicklungskonzept hinzuweisen; beide Konzepte beinhalten klare Aussagen und Bekenntnisse zum Personalcontrolling.

2. Notwendigkeit von Personalcontrolling

Strategiefaktor Personal

Die MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung Neumünster sind die wichtigste und wertvollste Ressource, die durch das Personalmanagement entwickelt und erhalten werden muß. Daraus folgt die Erkenntnis, dass sich das Personalmanagement auch einer noch stärkeren Steuerung und Evaluation unterziehen muss. Es ist deshalb unverzichtbar, auch das Personalmanagement zu einem Bestandteil von Controlling zu machen.

Sparzwang / Haushaltskonsolidierung

Im Verwaltungshaushalt sind die Personalkosten der höchste Kostenfaktor. Nicht zuletzt durch das Konzept zur Personalkostenkonsolidierung wird der Zwang zur Senkung der Personalkosten deutlich. Das erfordert, bei nach wie vor zunehmenden Aufgaben die knapper werdenden Personalressourcen effektiv und effizient einzusetzen und trotzdem Potentiale zu erhalten, zu entwickeln und auszubauen.

Zukunftstrends

Nicht nur auf Grund der anhaltenden Finanzkrise wird das Personal in der Verwaltung knapper. Die Tarifstruktur des öffentlichen Dienstes und zum Teil fehlende Karriereperspektiven für Fach- und Führungskräfte führen zu Wettbewerbsnachteilen für kommunale Arbeitgeber. Darüber hinaus stehen dem Arbeitsmarkt auf Grund der demografischen Entwicklung in Zukunft weniger Menschen zur Verfügung. Controlling ist hilfreich diese oder andere Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und offensiv anzugehen, um auch weiterhin hochqualifizierte und –motivierte MitarbeiterInnen halten bzw. auf mittlere Sicht wieder gewinnen zu können. Um die Steuerung und Förderung von Personal dauerhaft auf die gesamtstädtischen Ziele und unter Berücksichtigung der verändernden Umfeldbedingungen auszurichten, bedarf das Personalmanagement eines geeigneten Instrumentariums. Deshalb ist es erforderlich, das Personalcontrolling als Teil des gesamtstädtischen Controllings zu integrieren.



3. Nutznießer, Leistungen und Zuständigkeiten im Personalcontrolling

Personalcontrolling übernimmt die Aufbereitung, Pflege und Bereitstellung steuerungsunterstützender Informationen in allen Phasen des Personalmanagements-Prozesses (Planung, Durchführung, Kontrolle und Gegensteuerung). Er ist für Führungskräfte auf allen Ebenen - Oberbürgermeister, Sachgebiets-, Fachbereichs- und Fachdienstleitungen sowie die Selbstverwaltung – tätig und unterstützt diese bei der Steuerung des Personals.

Zu den Leistungen des Personalcontrollings gehören:

1. Information und Dokumentation:

- Erfassung und -pflege der Datenbasis für's Personalmanagement, Kennzahlenanalyse und -auswertung,
- Aufbau und Abwicklung eines adressatengerechten Berichtswesens;

2. Begleitung des Personalmanagement-Prozesses in Planung, Durchführung und Kontrolle:

- Operationalisierung der personalwirtschaftlichen Ziele (Vorschläge zur Festlegung der meßbaren Soll-Größen),
- Entwicklung und Umsetzung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen zur Zielerreichung;

3. Bereitstellung eines Prognoseinstrumentariums:

- Integration eines personalwirtschaftlichen Frühwarnsystems in das Berichtswesen über Trendberechnungen und Analysen der voraussichtlichen Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf Aufgaben-, Personal- und Qualifikationsbedarfe.

Für alle Controllingleistungen wird deutlich, dass sie ihren sichtbaren Ausdruck in **Kennzahlen** finden. Über Kennzahlen stellt das Controlling dem Personalmanagement planungs- und entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung. Die Frage, welche Kennzahlen bestmögliche Führungsunterstützung im konkreten Fall gewährleisten, ist für einen erfolgreichen Aufbau und die Pflege von Personalcontrolling deshalb von entscheidender Bedeutung. Daher wird unter Ziffer 4 vertieft auf die Bedeutung von Kennzahlen für das Personalcontrolling eingegangen.

Unter Berücksichtigung der vorhandenen Personalkapazitäten im gesamtstädtischen Controlling und bei den Personaldiensten soll das Personalcontrolling weiterentwickelt werden. Durch die Präsenz vor Ort und die enge Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement ist der Personalcontroller/in sowohl für die Aufbereitung und Analyse der Kennzahlen einschl. der Realisierung des themenbezogenen Berichtswesens als auch für die Begleitung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen in allen Phasen des Steuerungskreislaufs geeignet. Es ist beabsichtigt, die Entwicklung des Prognoseinstrumentariums für Personalmanagement im Zuge des Aufbaus der strategischen Steuerung voraussichtlich erst ab 2009 voranzutreiben.



4. Kennzahlenbasiertes Personalcontrolling und Berichtswesen

Im Konzept des kennzahlenbasierten Controllings wurden Notwendigkeiten, Strukturen und Inhalte der gesamtstädtischen Kennzahlensystems bei der Stadt Neumünster thematisiert. Als dessen **integrierter Bestandteil** soll ein Subsystem für Belange des Personalmanagements entwickelt werden. Damit soll sichergestellt werden, dass die Betrachtung und Bewertung der personalwirtschaftlichen Kennzahlen unter Beachtung gesamtstädtischer Ziele und Aufgaben erfolgen kann.

Hinsichtlich der wesentlichen grundsätzlichen Aspekte und Kriterien zur Bildung von Kennzahlen wird hier auf den Teil I des Fachkonzeptes „Steuerungsgrundsätze und Regelungen zum Aufbau des kennzahlenbasierten Controllings“ (s. S. 4 ff.) verwiesen. Letztlich ist die Entscheidung für eine bestimmte Kennzahl das Ergebnis eines Abwägungsprozesses, in dem nicht nur inhaltliche Qualitätskriterien, sondern auch der Erhebungsaufwand und insbesondere das erwartete Veränderungspotenzial eine Rolle spielen.

Da Kennzahlen Zielen folgen, sollten idealtypisch zuerst personalwirtschaftliche Ziele formuliert und operationalisiert werden. Aus der Operationalisierung ergibt sich die Kennzahl. Grundsätzlich sollen in allen Fachbereichen/Fachdiensten zunächst einheitliche Kennzahlen, die von gesamtstädtischer Bedeutung sind erhoben und ausgewertet werden. Für die Praxis erscheint es hilfreich - insbesondere zu Beginn der Arbeit mit Kennzahlen und bei noch nicht ausgereifter Operationalisierung von personalwirtschaftlichen Zielen – schwerpunktmäßig von einem vorliegenden Kennzahlensystem auszugehen und auf dieser Grundlage die praktische Anwendung und Relevanz zu erproben.

Vor diesem Hintergrund wird in Anlehnung an das Kennzahlensystem der KGSt und basierend auf den städtischen Zielen zunächst folgende Kennzahlenarchitektur für das Personalmanagement vorgeschlagen:

<i>Globale personalwirtschaftliche Zielsetzung</i>	<i>Erfolgskritische Kennzahlen des Personalcontrollings</i>
Personalkostenoptimierung/Wirtschaftlichkeit	Personalkostenplanung und -kontrolle: <ul style="list-style-type: none">• Personalausgaben pro Mitarbeiter,• Personalkosten gesamt und gegliedert nach Kostenarten (Gehälter, Sozialversicherung, Versorgungsbezüge und -rücklagen etc.),• Prozentuale Entwicklung der Mitarbeiterzahl und Personalausgaben im 10J.-Vergleich,• Anteil Gesamtpersonalausgaben am Volumen Verwaltungshaushalt (%)• Abweichung vom Personalkostenbudget (%)• Krankheitsquote (%)
Personalabbau ohne betriebsbedingte Kündigungen	<ul style="list-style-type: none">• Abfindungsaufwand gesamt und pro Fall,• Einsparungsquote bei vorzeitiger Vertragsauflösung gesamt bzw. pro Fall



Globale personalwirtschaftliche Zielsetzung	Erfolgskritische Kennzahlen des Personalcontrollings
Qualifiziertes / motiviertes / flexibles Personal	<ul style="list-style-type: none">• Jährliches Mitarbeitergespräch (Durchführungsquote in %) Fort- / Weiterbildung• % der Personalkosten• Anzahl Tage je Mitarbeiter / Führungskraft• % der Mitarbeiter / Führungskräfte
Ausgewogener Personalbestand, Ermittlung des künftigen Personalbedarfs für den gegebenen Aufgabenbestand,	Personalstruktur: <ul style="list-style-type: none">• Entwicklung der Planstellen,• Altersstruktur und Durchschnittsalter,• Beschäftigtenstruktur (Beamte/Angestellte und nach Geschlecht),• Vergütungs- und Besoldungsstruktur,• Voll- und Teilzeitquote einschl. Altersteilzeit,• Beurlaubungsquote (%)
Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none">• Schwerbehindertenquote (%)• Frauen in Führungspositionen (%)
Erhaltung/Gewinnung der MitarbeiterInnen in erforderlicher Anzahl und Qualität (Kompetenz)	Personalgewinnung und -erhaltung: <ul style="list-style-type: none">• Ausbildungsquote (Personen und Kosten in %)• Ausbildungs-Übernahmequote
Attraktivität des Arbeitsplatzes	<ul style="list-style-type: none">• Bewerberquote (Ausbildung / offene Stellen)
Ggf. weitere Ziele, wie Verbesserung der allgemeinen Arbeitsmarktsituation durch die Ausbildung über den Bedarf etc.	<ul style="list-style-type: none">• Zahl der Ausbildungsplätze über Bedarf gegliedert nach Berufen

Ein Kennzahlensystem und somit auch der o.g. Vorschlag kann und darf jedoch niemals „starr“ sein sondern muss Bestandteil einer laufenden Evaluation sein.

Es wurden zunächst vorrangig Kosten- und Mengenkennzahlen gebildet und ganz bewusst auf die Aussagen zur Qualität der Aufgabenerfüllung verzichtet, die nur durch Umfragen bei den Beschäftigten sowie ansatzweise über den interkommunalen Erfahrungsaustausch getroffen werden können. Nach dem Fachkonzept zum Aufbau eines kennzahlenbasierten Controllings ist erst in einem nächsten Schritt, d.h. voraussichtlich nach 2009, eine Ergänzung um Wirkungs- und Qualitätskennzahlen vorgesehen.

Die Kennzahlen sind so zu erfassen und zu dokumentieren, dass sie sich für die nächst höhere Organisationsebene verdichten lassen. Im Umkehrschluß bedeutet das, dass eine detaillierte Analyse einzelner Schlüsselkennzahlen bei Bedarf ermöglicht wird.

Die standardisierte Berichterstattung der ausgewählten Schlüsselkennzahlen soll gestaffelt, mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad für den Oberbürgermeister, die Sachgebiets-, Fachbereichs- und Fachdienstleitungen sowie den Hauptausschuß, erfolgen.



Soll die „reine“ Sammlung und Beobachtung von Personaldaten um eine Steuerungskomponente erweitert werden, gilt es, sinnvolle Zielgrößen für Kennzahlen zu definieren, deren Erreichung „controllt“ werden kann. Zur Erhöhung des Informationsgrades der Berichte wird eine Standardisierung der Darstellung für alle Kennzahlen angestrebt.

5. Stand der Realisierung des Personalcontrollings bei der Stadt Neumünster

Derzeit werden folgende Leistungen im Personalcontrolling erstellt:

Berichtswesen:

- Jährlicher Personalbericht an den Hauptausschuß als Aufgabe nach § 45c der Gemeindeordnung Schleswig-Holsteins, erstellt vom FD Personaldienste als Dokumentation des Ist-Standes im Zeitvergleich (s. Anlage A4),
- Monatlicher Bericht zum Personalkostencontrolling nach Fachbereichen im Soll-Ist-Vergleich für den Stadtvorstand, erstellt von der Controllerin des Fachbereichs I.

Entwicklung und Umsetzung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen:

- Entwicklung und Koordination der Personalkostenplanung im Rahmen der Haushaltsaufstellung;
- Entwicklung und Einsetzen der personalwirtschaftlichen Instrumente zur Senkung der Personalkosten: Stelleneinsparungen, Teilzeitmodelle und Telearbeit, Modelle zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses bzw. zur Inanspruchnahme eines unbezahlten Urlaubs;
- Entwicklung der Richtlinien zum „Beurteilungswesen“ und Einführung des Instruments der leistungsorientierten Bezahlung.

Sämtliche personalwirtschaftliche Maßnahmen werden durch den FD Personaldienste entwickelt bzw. durchgeführt.

6. Ausbau des Personalcontrollings bei der Stadt Neumünster entsprechend den Beschlüssen der Ratsversammlung

Der Ausbau des Personalcontrollings soll sich in der Haushaltskonsolidierungsphase auf die Belange der internen Steuerung konzentrieren:

- Für personalwirtschaftliche Kennzahlen sollen bisher fehlende **Ziel-/Plangrößen** festgelegt werden, die dem Personalcontrolling zugrunde gelegt werden können;
- Auf Basis des jährlichen Personalberichtes für den Hauptausschuß wird ein **jährlicher Personalbericht** mit ergänzenden Informationen **an den Stadtvorstand** als Hilfe zur Haushaltsaufstellung bzw. zur Jahresplanung mit dem Stand 30.06. erstellt.



- Des weiteren wird vorgeschlagen, die Berichterstattung für den gleichen Personenkreis um **Quartalsberichte „Stellensituation und Ergebnisse der Haushaltskonsolidierung im Personalbereich“** zu erweitern und damit die erreichten Ergebnisse zu überwachen. Ob und in welcher Form diese Berichterstattung sich auch auf die Selbstverwaltung erstrecken sollte, entscheidet der Oberbürgermeister. Der Bericht ist als Anlage A5 beigelegt.
- Entsprechend dem Personalentwicklungskonzept soll auch über die im aktuellen Arbeitsprogramm „Personalentwicklung 2005 / 2006“ mit höchster Priorität aufgeführten Personalentwicklung- bzw. personalwirtschaftlichen Maßnahmen berichtet werden
 - Vorgesetzteneinschätzung 2006
 - Weiterentwicklung Beurteilungssystem
 - Anforderungsprofile
 - Frauenförderplan 2005
- Die **Personal-(kosten)planung ab 2009** soll in die outputorientierte Haushaltsplanung und Budgetierung integriert werden. Die dazu erforderlichen konzeptionellen und verfahrenstechnischen Überlegungen sollen zusammen und mit dem Fortschritt des Projektes „Neues Rechnungswesen“ stattfinden; in diesem Zusammenhang wird auch eine Erweiterung des Personalabrechnungsverfahrens d-Lohn geprüft.
- Die **Auswahl der geeigneten Software für die kurz- bzw. mittelfristige Pflege der Kennzahlen** des Personalcontrollings soll getroffen werden. In diesem Zusammenhang findet durch das zentrale Controlling auch die Überprüfung der Data-Warehouselösung statt;
- Ferner ist es zu prüfen, ob die Teilnahme an einem **interkommunalen Kennzahlenvergleich mit dem Schwerpunkt „Personal“** sinnvoll ist und ggf. die Teilnahme zu veranlassen. Die Prüfung soll unter Einbindung der Personalcontrollerin / des Personalcontrollers bis zum 30.06.2007 erfolgen;
- Voraussichtlich ab 2009 könnte die **Entwicklung des Prognoseinstrumentariums für Personalmanagement** als Teilaufgabe der strategischen Steuerung erfolgen.

Die jeweiligen Berichtszeitpunkte ergeben sich aus der nachfolgenden Zusammenstellung:

	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
Personalbericht HA												
Personalkostenbericht StV												
Personalbericht StV												
Personalkostenkonsolidierung StV												