

# Inhalt

## **1. Vorbemerkungen**

- 1.1 Auftrag
- 1.2 Voraussetzungen
  - 1.2.1 Dezentrale Ressourcenverantwortung und Berichtswesen
  - 1.2.2 Aufgabenkritik
  - 1.2.3 Personalentwicklungsmaßnahmen
- 1.3 Rechte der Personalvertretung
- 1.4 Geltungsbereich

## **2. Zielvorgabe für die Personalausgaben bis 2008**

## **3. Bestandsaufnahme**

## **4. Lösungsansätze für die Umsetzung der Zielvorgaben**

- 4.1 Grundsätzliches / Rahmenbedingungen
  - Aufgabenkritische Maßnahmen
  - Grundsätzlicher Einstellungsstop und Wiederbesetzungssperre
- 4.2 „Planungssicherheit“ erhöhen
- 4.3 Fluktuationsfördernde Maßnahmen
  - 4.3.1 Verstärkung der Altersteilzeit
  - 4.3.2 Abfindungen, um vorzeitig in den Ruhestand zu gehen
  - 4.3.3 Auflösungsverträge
- 4.4 Personalbörse
- 4.5 Unbezahlter Urlaub
- 4.6 Verzicht auf vergütete Überstunden / Arbeitszeitflexibilisierung
- 4.7 Flexible Teilzeitbeschäftigung
- 4.8 Anreize und Sanktionen

## **5. Controlling und Berichtswesen**

# **1. Vorbemerkungen**

## **1.1 Auftrag**

Die Ratsversammlung hat in ihrer Sitzung am 15.03.2005 im Rahmen der Beratungen zum Haushalt 2005 / 2006 u. a. folgenden Beschluss gefasst:

„Der Oberbürgermeister als Verantwortlicher für die Organisation der Verwaltung (die Verwaltung) hat bis zum Jahr 2008 (Wirksamkeit für den Haushalt 2008) eine Reduzierung der städtischen Personalaufwendungen um 10 % gegenüber 2004 zu bewirken.

Zur Erreichung dieses Ziels sind gegenüber dem Stellenplan 2004 bis zum Jahr 2008 mindestens 10 % der Stellen einzusparen. Hierfür sind insbesondere die Personalabgänge infolge natürlicher Fluktuation auszunutzen.

Die Verwaltung hat die Reduzierung der Stellenanzahl in den von ihr vorzulegenden Stellenplanentwürfen für 2005 bis 2008 zu belegen.

Die Verwaltung bleibt ausdrücklich aufgefordert, für die Reduzierung der Personalaufwendungen auch andere Instrumente, wie z. B. eine Veränderung der tariflichen Rahmenbedingungen, zu nutzen.

Für die Zielerreichung sind nur effektive Personalkostenreduzierungen maßgeblich.

Verringerungen der Personalaufwendungen oder der Stellenanzahl, die lediglich durch die Ausgliederung von Personal auf rechtlich selbstständige Träger bewirkt werden, bleiben deshalb bei der Bemessung der Zielerreichung außer Acht“.

Darüber hinaus hat die Ratsversammlung den Oberbürgermeister in ihrer Sitzung am 06.09.2005 u.a. aufgefordert, der Ratsversammlung ein „Personalentwicklungskonzept“ mit dem Ziel der 10%igen Personalkostenkonsolidierung vorzulegen.

## **1.2 Voraussetzungen**

### **1.2.1 Dezentrale Ressourcenverantwortung und Berichtswesen**

Eine wichtige Voraussetzung für ein verantwortungsvolles, kostenbewusstes Handeln auf allen Ebenen der Verwaltung ist die dezentrale Ressourcenverantwortung, die bei der Stadt Neumünster mit der flächendeckenden Budgetierung im Jahre 1997 eingeführt wurde. Sie bedeutet, dass den Fachdiensten die Verantwortung für ihre Finanzen, ihr Personal und ihre Organisation übertragen wurde.

Dass in finanzwirtschaftlichen Notzeiten die zentralen Steuerungsvorgaben umfangreicher sind als in finanziell entspannten Zeiten, ist unvermeidbar. Gleichwohl ist die Stärkung der Verantwortung der dezentralen Einheiten und ihre Steuerung über die Zuteilung von Budgets ein wichtiges Kriterium für den erfolgreichen Konsolidierungskurs.

Damit einher geht die Notwendigkeit von klaren Zielvorgaben und Schwerpunktsetzungen, die sich in Mangelzeiten ganz wesentlich auch an finanziellen Möglichkeiten zu orientieren haben. Die Zielerreichung ist dabei über ein Anreiz- und Sanktionssystem zu unterstützen (siehe weitere Ausführungen Seite 10 Ziffer 4.8).

Um der Verwaltungsführung und den politischen Gremien die Möglichkeit zu geben, die Einhaltung der Ziele zu überwachen, bedarf es eines aussagefähigen Berichtssystems (siehe weitere Ausführungen Seite 10 Ziffer 5).

## **1.2.2 Aufgabenkritik**

Im Ergebnis ist eine Konzentration auf kommunale Kernaufgaben unerlässlich. Von daher ist der stetige flächendeckende Aufgabenkritikprozess, in dem es darum geht, alle Aufgaben auf mögliche Einsparpotenziale hin zu untersuchen, fortzusetzen. Dabei wird geprüft,

- welche Aufgaben gänzlich entbehrlich sind,
- welche Aufgaben auf Dritte übertragen werden können,
- zu welchen Aufgaben Kooperationen mit anderen Verwaltungen oder städtischen Beteiligungen verabredet werden können und
- welche Aufgaben in deutlich verringerter Intensität wahrgenommen werden können.

Dieser Prozess soll dazu beitragen, die Effektivität und die Effizienz städtischen Handels zu erhöhen und zur Produktivitätssteigerung beizutragen. Insoweit sind Angebots- und Leistungseinschränkungen unumgänglich, denn die gleichen Aufgaben mit immer weniger Personal wahrzunehmen, ist auf Dauer nicht möglich.

## **1.2.3 Personalentwicklungsmaßnahmen**

Mit der Haushaltskonsolidierung geht ein Stellen- und Personalabbau einher, der zu einer hohen Leistungsverdichtung bei gleichzeitig qualitativ steigenden Anforderungen führt. Dieser strenge Konsolidierungskurs stellt hohe Ansprüche an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit als auch an ihre Kreativität und ihre Einsicht in den Wandel. Gerade die Führungskräfte sind in diesen Zeiten mehr denn je gefordert, im Sinne eines situativen Führungsstils die Kommunikation zu fördern, um notwendige Maßnahmen umzusetzen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu gewinnen.

Damit wird deutlich, dass der Erfolg der Stadtverwaltung Neumünster in der Bewältigung der bereits bestehenden und anstehenden enormen Herausforderungen wesentlich vom Wissen, von der Erfahrung und vom Engagement der Beschäftigten abhängt. Personal wird insofern zum strategischen „Erfolgsfaktor“ und begründet damit mehr denn je auch die Notwendigkeit der Personalentwicklung.

Dieser Erkenntnis wird durch das Personalentwicklungskonzept der Stadt Neumünster Rechnung getragen.

## **1.3 Rechte der Personalvertretungen**

Auch den Personalvertretungen wird in harten Konsolidierungszeiten ein hohes Verantwortungsbewusstsein abverlangt. Dieses hat sich vor allem an den Rechten und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu orientieren, darf aber auch die gesamtstädtische Lage nicht aus dem Auge verlieren, da eine Verbesserung der städtischen Handlungsfähigkeit - und nur das ist das Ziel aller Sparmaßnahmen - im Interesse aller liegen muss.

Aus den in diesem Personalkostenkonsolidierungskonzept beschriebenen personalwirtschaftlichen Instrumenten ergeben sich verschiedene Beteiligungsrechte der Personalvertretungen. Einzelne Maßnahmen sind bereits vorab entsprechend abgestimmt worden.

Das Personalkostenkonsolidierungskonzept wird im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit dem Personalrat zur Information zugeleitet. Anschließend werden die einzelnen beteiligungspflichtigen Punkte mit der Personalvertretung abgestimmt.

## 1.4 Geltungsbereich

Das vorliegende Personalkostenkonsolidierungskonzept gilt für alle Fachbereiche der Stadtverwaltung.

## 2. Zielvorgabe für die Personalausgaben bis 31.12.2007

Der Zielwert für die Senkung der Personalausgaben bis 2008 ergibt sich aus dem Beschluss der Ratsversammlung vom 15.03.2005 ( siehe auch Ziffer 1.1 ). Grundlagen bzw. Eckwerte dieses Beschlusses sind die Personalaufwendungen 2004 und der Stellenplan 2004. Die jeweiligen Ist-Werte 2004 sowie die beschlossenen Zielvorgaben und Zielwerte sind zur Verdeutlichung noch einmal in der nachfolgenden Aufstellung konkret dargestellt.

		Zielvorgabe bis zum 31.12.2007	
		Reduzierung um 10 %	Zielwert
<b>Personalaufwendungen 2004</b>	54.141.675,00 €	5.414.167,00 €	48.727.508,00 €
<b>Stellenplan 2004</b>	1157,4 Stellen	mind. 115,7 Stellen	max.1041,7 Stellen

## 3. Bestandsaufnahme

- / In der als Anlage 1 beigefügten Übersicht sind die im September 2005 absehbar feststehenden Personalabgänge für den Zeitraum 2005 - 2007 dargestellt. Die Verteilung dieser Abgänge auf die einzelnen Fachbereiche und Fachdienste ergibt sich aus der Anlage 2.

Als feststehende Personalabgänge werden dabei neben der Beendigung der Beschäftigung aus Altersgründen auch die Beendigung von Altersteilzeitverhältnissen sowie der Auslauf von befristeten Arbeitsverhältnissen gewertet, zusammen 73,49 Stellen.

Diesen Personalabgängen wurden die Rückkehrerinnen und Rückkehrer ( Elternzeit, Beurlaubung) gegenübergestellt, insgesamt 39,56 Stellen.

**Im Ergebnis wäre somit unter strikter Einhaltung eines Einstellungsstops in sämtlichen Bereichen (u. a. Feuerwehr, Kindertagesstätten) nach derzeitigem Stand bis 31.12.2007 ein Stellenabbau von 33,93 Stellen zu erreichen;** dies würde gegenüber dem Stellenplan 2004 einem Stellenabbau von ca. 2,9 % entsprechen.

Unter Zugrundelegung von durchschnittlichen Personalkosten in Höhe von ca. 40.000,00 Euro pro Stelle würde dies zu einer Reduzierung der jährlichen Personalaufwendungen um ca. 1.357.000,00 Euro führen (entspricht ca. - 2,5 % gegenüber 2004).

Darüber hinaus werden innerhalb des Betrachtungszeitraumes weitere noch nicht vorhersehbare Personalabgänge zu verzeichnen sein, z. B. durch vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand, Inanspruchnahme von Elternzeit und Sonderurlaub oder auch Entlassung; eine verlässliche Aussage über diese Größenordnung ist zum jetzigen Zeitpunkt jedoch nicht möglich.

In Anbetracht der angespannten finanziellen Situation verfolgt die Stadt Neumünster insbesondere auch bei den Personalausgaben seit Jahren einen konsequenten Konsolidierungskurs. **Über die grundsätzliche Wiederbesetzungssperre von 6 Monaten hinaus hat dies u. a. auch dazu geführt, dass aktuell 29,17 Planstellen unbesetzt sind und im Wesentlichen auf Dauer eingespart werden sollen.** Dies entspricht einem weiteren Stellenabbau von ca. 2,5 % und reduziert die Personalaufwendungen zusätzlich um ca. 1.166.000,00 Euro jährlich.

**Im Ergebnis bleibt somit zunächst festzuhalten, dass vom angestrebten Personalabbau von ca. 115 Vollzeitarbeitsplätzen eine Reduzierung um ca. 63 Stellen durch reguläre „natürliche“ Fluktuation unter strikter Einhaltung eines Einstellungsstops in sämtlichen Bereichen erreicht werden könnte.**

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die städtischen Personalaufwendungen in nicht unerheblichem Umfang auch durch unmittelbare Personalkostenrefinanzierungen "reduziert" werden, so zum Beispiel auf Dauer für das Gros der städtischen Beschäftigten in der Arbeitsgemeinschaft mit der Bundesagentur für Arbeit, Dienstleistungszentrum Neumünster (**Voraussichtliche Erstattung 2005: 2.834.000,00 €**).

## **4. Lösungsansätze für die Umsetzung der Zielvorgaben**

### **4.1 Grundsätzliches / Rahmenbedingungen**

Wie unter Ziffer 3. oben dargestellt, wird die zu erwartende reguläre Fluktuation nicht ausreichen, den durch die Ratsversammlung vorgegebenen Personalabbau von mindestens 115 Vollzeitarbeitsplätzen bis zum 31.12.2007 zu realisieren.

Vor diesem Hintergrund soll dieser Prozess durch personalpolitische Strategien und Maßnahmen verstärkt und beschleunigt werden.

Bei der Planung und Umsetzung des Personalabbaus ist zu berücksichtigen, dass der verbleibende Personalbestand noch eine arbeits- und leistungsfähige Struktur und Zusammensetzung aufweisen muss. Dabei wird insbesondere das Zusammenspiel unterschiedlicher Qualifikationen, Erfahrungen und Kenntnisse benötigt.

Deshalb wird es nicht zuletzt auch im Hinblick auf die mit der demographischen Entwicklung einhergehenden Probleme in der Personalstruktur der Stadt Neumünster für unverzichtbar gehalten, in Einzelfällen besonders leistungsstarke Nachwuchskräfte nach Beendigung der Ausbildung auf Dauer an die Stadt zu binden.

Zentrale Voraussetzung für die Zielerreichung ist, dass eine Reduzierung von Leistungen und Aufgaben tatsächlich erfolgt und dass, wo erforderlich, adäquate organisatorische Veränderungen vorgenommen werden. Entscheidungen über entsprechenden Leistungs- und Standardabbau stellen die entscheidende Grundlage dar für die darauf aufbauenden Schritte der sukzessiven Reduzierung des Personals in den nächsten Jahren.

Im Ergebnis wird ein nachhaltiger Beitrag zur Personalkostenkonsolidierung nur mit verschiedenen Lösungsansätzen erreichbar sein, von denen möglichst viele parallel zu gehen sind.

Bevor einige Lösungsansätze, an denen derzeit gearbeitet wird, näher dargestellt werden, wird zunächst auf folgende, vom Oberbürgermeister bereits verfügte Rahmenbedingungen hingewiesen:

## **Aufgabenkritische Maßnahmen**

Fehlendes Personal muss in erster Linie durch aufgabenkritische Maßnahmen kompensiert werden. Aufgabe der Führungskräfte ist es dabei, aufzuzeigen, welche Aufgaben verzichtbar sind bzw. welche Aufgaben nicht mehr mit den bisherigen Standards wahrgenommen werden müssen.

## **Grundsätzlicher Einstellungsstopp und modifizierte Wiederbesetzungssperre**

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausscheiden, gilt vorrangig der Grundsatz, dass zunächst ein Ausgleich innerhalb des eigenen Fachdienstes bzw. des eigenen Fachbereiches hergestellt werden muss.

Die bereits seit dem 01.06.2002 bestehende Wiederbesetzungssperre für frei werdende Stellen gilt insoweit fort, d. h. eine Wiederbesetzung setzt in jedem Fall eine Organisationsuntersuchung mit dem Ergebnis voraus, dass eine Wiederbesetzung unabdingbar ist.

Die abschließende Entscheidung obliegt in jedem Fall dem Oberbürgermeister.

Neben diesen bereits bestehenden Rahmenbedingungen sollen zur Zielerreichung im Wesentlichen die nachfolgenden Lösungsansätze verfolgt werden:

### **4.2 „Planungssicherheit erhöhen“**

Die Personaldienste werden in diesem Zusammenhang den Fachbereichen eine Übersicht über die bis zum Jahre 2010 in den jeweiligen Bereichen ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen. Dabei gilt es unter Beteiligung der Organisationsabteilung mit den Fachbereichen abzustimmen, in welchen Bereichen das Ausscheiden der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zeitgleich mit einem Aufgabenwegfall verbunden ist bzw. werden kann. Zusätzlich werden die Personaldienste demnächst auf die Beschäftigten, die mit planbarer Sicherheit in den nächsten 5 Jahren ausscheiden, zugehen und diese auf ihre weitere berufliche Lebensplanung ansprechen. Aus den Ergebnissen sind die notwendigen Schlussfolgerungen zu ziehen und in realistische Planungen umzusetzen.

### **4.3 Fluktuationsfördernde Maßnahmen**

Die Fluktuation der Beschäftigten soll durch geeignete Maßnahmen unterstützt und verstärkt werden, d. h. es sind Angebote zu erarbeiten bzw. bestehende Angebote so zu erweitern, um die Beschäftigten zu animieren, das aktive Beschäftigungsverhältnis - früher als bisher von ihnen geplant - zu beenden.

Als personalwirtschaftliche Instrumente zur Unterstützung und Verstärkung der Fluktuation sind die Verstärkung der Altersteilzeit, Abfindungen, um vorzeitig in den Ruhestand zu gehen, sowie Auflösungsverträge vorgesehen. Diese Instrumente sind im Folgenden unter Ziffer 4.3.1 – 4.3.3 näher dargestellt.

### **4.3.1 Verstärkung der Altersteilzeit**

Zur Verstärkung der Altersteilzeit werden Möglichkeiten geschaffen, die den gesetzlichen Rahmen umfassender ausschöpfen und die bisherigen Regelungen hinsichtlich der Gewährung / Inanspruchnahme von Altersteilzeit bei der Stadt Neumünster ausweiten. Im Rahmen zweier im Sommer dieses Jahres bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführter Abfragen haben 43 Beschäftigte ihr unverbindliches Interesse an Altersteilzeit bekundet.

Dementsprechend werden aktuell neue „großzügigere“ Rahmenregelungen für die Gewährung von Altersteilzeit vorbereitet und verwaltungsintern abgestimmt; danach ist eine Beschlussvorlage für die Ratsversammlung mit der dann im Detail ausgearbeiteten Konzeption vorgesehen.

Unabhängig davon werden die Gespräche mit den „Interessenbekundern“ natürlich mit hoher Intensität fortgesetzt!

### **4.3.2 Abfindungen, um vorzeitig in den Ruhestand zu gehen**

Mit dem Ziel, den vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand attraktiver zu gestalten, wird zurzeit intensiv die Möglichkeit verfolgt, Auflösungsverträge mit Abfindungen zu schließen. Die Abfindungen sollen zumindest ansatzweise die mit der vorzeitigen Inanspruchnahme der Altersrente einhergehenden Rentenabschläge auffangen und so einen zusätzlichen positiven Anreiz für interessierte Beschäftigte setzen.

Da die Stadt Neumünster mit diesem Vorgehen weitestgehend Neuland betritt, soll hierfür trotz der zu erwartenden „Mitnahmeeffekte“ eine gesonderte Regelung erarbeitet werden, in der u.a. die Verfahrensweise sowie die Bemessungsgrundlagen / Rahmen für Abfindungen festgelegt werden.

Voraussetzung für die Vereinbarung von Abfindungen ist die reale Einsparung von Personalkosten. In der Regel werden hierfür die betroffenen Stellen nicht oder zumindest nicht in dem bisherigen Umfang wieder besetzt.

An einer solchen Regelung haben 23 Beschäftigte ihr unverbindliches Interesse zum Ausdruck gebracht.

### **4.3.3 Auflösungsverträge**

Neben dem o.a. Ziel, den vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand durch Auflösungsverträge mit Abfindungen attraktiver zu gestalten, soll auch grundsätzlich der Abschluss von Auflösungsverträgen mit Abfindungen verfolgt und ermöglicht werden. Hier gelten neben den tariflichen Rahmenbedingungen im Wesentlichen die gleichen Voraussetzungen wie unter Ziffer 4.3.2.

Realistisch betrachtet wird man allerdings in Anbetracht der Situation auf dem Arbeitsmarkt und auch nach dem Ergebnis der Interessenabfrage (4 unverbindliche Interessenbekundungen!) davon ausgehen müssen, dass diese Möglichkeit nur in absoluten Einzelfällen von den Beschäftigten überhaupt in Erwägung gezogen werden und auch hinsichtlich der Abfindungshöhe sehr unterschiedliche Vorstellungen bestehen dürften.

Trotzdem ist auch dieses Instrument weiter zu verfolgen.

## **4.4 Personalbörse**

Für Personalüberhänge, die durch Aufgabenabbau oder Auslagerung zustande kommen, müssen fachbereichsübergreifend Einsatzmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Dabei wird an zentraler Stelle eine schnelle und wirksame Personalvermittlung, passgerechte Qualifizierung und ein aktives Umsetzungsmanagement benötigt. Vor diesem Hintergrund wird im Fachdienst Personal ab 2006 eine interne Personalbörse eingerichtet. Hier werden zum einen vakante Stellen gesammelt, zum anderen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine neue Aufgabe suchen, ihr Interesse anmelden.

Über den Rahmen der Fachdienste und Fachbereiche hinaus wird es damit noch besser möglich, Veränderungswünsche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und ggf. Stellentausche zu realisieren. Mit der Personalbörse wird außerdem ein Instrument geschaffen, das hilft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Rahmen der Aufgabenkritik für andere Tätigkeiten zur Verfügung stehen, qualifikationsgerecht wieder einzusetzen. Es macht Veränderungswünsche und -möglichkeiten in der gesamten Verwaltung transparenter und erhöht somit auch die Chancen für eine Umsetzung.

Beschäftigte sollen dabei jedoch nicht „freigesetzt“ werden, sondern solange in ihrem bisherigen Aufgabenbereich verbleiben, bis sie bei entsprechendem Personalbedarf in einen anderen Bereich umgesetzt werden.

Die genaue Konzeption für die Einrichtung einer Personalbörse im Fachdienst Personal wird kurzfristig entwickelt und abgestimmt werden.

## **4.5 Unbezahlter Urlaub**

Den Beschäftigten der Stadtverwaltung wird - sofern dringende dienstliche Belange nicht entgegenstehen - die Möglichkeit eröffnet, Sonderurlaub unter Verzicht auf die Fortzahlung des Entgelts (Beschäftigte) bzw. der Bezüge (Beamte) in Anspruch zu nehmen.

Die mit der Gewährung von Sonderurlaub verbundene Flexibilisierung der Jahresarbeitszeit führt zu Einsparungen, ohne dass dabei ein Arbeitsplatz dauerhaft unbesetzt bleibt.

Als zusätzlicher Anreiz für die Beschäftigten können die auf den Zeitraum des Sonderurlaubes entfallenden Entgelte bzw. Bezüge erst in dem Monat einbehalten werden, in dem die Sonderzuwendung gezahlt wird, d. h. im Beschäftigtenbereich im Monat November und im Beamtenbereich im Monat Dezember. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte diese Regelung insbesondere deshalb interessant sein, weil die Entgelte / Bezüge in dem Monat der Sonderzuwendung in der Regel hohen gesetzlichen Abzügen unterliegen.

## **4.6 Verzicht auf vergütete Überstunden / Arbeitszeitflexibilisierung**

Grundsätzliches Ziel ist es, den Anteil der angeordneten Überstunden deutlich abzubauen, z. B. durch flexiblere Arbeitszeitmodelle.

Überstunden lassen sich jedoch nicht in allen Fällen vermeiden, sollen jedoch grundsätzlich mit Freizeitausgleich abgegolten werden.

Darüber hinaus ist die ausdrücklich auch im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst eröffnete Möglichkeit der Einrichtung eines Arbeitszeitkontos durch Betriebs- / Dienstvereinbarung intensiv zu verfolgen.

Eine weitere Arbeitszeitflexibilisierung hat dabei zum Ziel,

- die Verwaltungsaufgaben wirtschaftlicher zu erledigen, in dem die Flexibilität der Organisation und Schwankungen des Arbeitsanfalles aufgefangen werden,
- den Interessen der Kundinnen und Kunden der Stadtverwaltung gerecht zu werden, d. h. die Dienstleisterqualität mit bedarfsgerechten Öffnungszeiten zu erhöhen,
- die Interessen der Beschäftigten nach individueller Gestaltung der Arbeitszeit aufzunehmen, um die Leistungsbereitschaft und Motivation zu stärken.

#### **4.7 Flexible Teilzeitbeschäftigung**

Zur Attraktivitätssteigerung von Stundenreduzierungen / Teilzeitbeschäftigung werden flexible Möglichkeiten geschaffen, die nicht an spezielle Gründe gebunden sind, soweit zwingende tarifliche / gesetzliche oder betriebliche Belange nicht entgegenstehen. Es ist grundsätzlich möglich, befristete und unbefristete Vereinbarungen über Stundenreduzierungen zu treffen. Sofern der Dienstbetrieb Absprachen über die konkreten Einsatzzeiten erfordert, werden diese ebenfalls im Zuge der Vereinbarung getroffen.

Darüber hinaus ist im täglichen Dienstbetrieb ein „teilzeitfreundliches“ Klima zu schaffen. Weitergehende finanzielle Anreize zur Förderung der Teilzeit können vor dem Hintergrund der bindenden gesetzlichen und tariflichen Regelungen nicht geschaffen werden. Um die Teilzeit zu fördern, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die vorhandenen Möglichkeiten und deren Auswirkungen umfassend und werbend informiert und beraten.

#### **4.8 Anreize und Sanktionen**

Um die dezentrale Ressourcenverantwortung, die eine wesentliche Grundlage für das Erreichen der Zielvorgaben bei den Personalausgaben bildet, wirksam und steuerbar fortführen zu können, ist es erforderlich, definierte Regelungen über Anreize und Sanktionen zu schaffen.

### **5. Controlling und Berichtswesen**

Gerade in Zeiten von Haushalts- und Personalkostenkonsolidierung ist ein effektives Personalcontrolling und Berichtswesen unumgänglich, um den Budgetverantwortlichen und Führungskräften einen leicht zugänglichen und effektiven Weg zur Personalkostensteuerung zu ermöglichen.

Personalcontrolling übernimmt dabei die Aufbereitung, Pflege und Bereitstellung steuerungsunterstützender Informationen in allen Phasen des Personalmanagement-Prozesses (Planung, Durchführung, Kontrolle und Gegensteuerung).

Aktuell wird neben dem jährlichen Personalbericht nach § 45 c der Gemeindeordnung ein monatlicher Bericht zum Personalkostencontrolling nach Fachbereichen im Soll-Ist Vergleich erstellt.

Der weitere Auf- bzw. Ausbau eines systematischen Personalcontrolling wird auch in Abarbeitung des entsprechenden Auftrages der Ratsversammlung vom 16.11.2004 intensiv verfolgt und eine entsprechende Konzeption voraussichtlich noch in diesem Jahr vorgestellt. Dabei wird insbesondere dem Ziel der Personalkostenkonsolidierung und damit der Unterstützung und Umsetzung dieses Konzeptes auch durch entsprechende erfolgskritische Kennzahlen Rechnung getragen.