

Personalgewinnung für die Verwaltung - Kämmerei

Der Gemeindetag Baden-Württemberg

Die Geschäftsstelle
Panoramastr. 31
70174 Stuttgart

Präsident und Hauptgeschäftsführer:

Roger Kehle

VORSTELLUNG

Der Gemeindetag Baden-Württemberg ist der Kommunale Landesverband für kreisangehörige Städte und Gemeinden unseres Landes.

AUFGABEN

Der Gemeindetag Baden-Württemberg ist Anwalt und Repräsentant von Städten und Gemeinden des Bundeslands Baden-Württemberg.

MITGLIEDER

Von 1.101 Städten und Gemeinden unseres Landes gehören dem Gemeindetag Baden-Württemberg gegenwärtig 1.062 mit rund 7 Mio. Einwohnern an.

IHRE ANSPRECHPARTNER ZU DIESEM POSITIONSPAPIER:

Steffen Jäger, Erster Beigeordneter
Tel. 0711/225 72-32
E-Mail: steffen.jaeger@gemeindetag-bw.de

Heidi Schmid, Referentin,
Tel. 0711/225 72-31
E-Mail: heidi.schmid@gemeindetag-bw.de

Personalgewinnung und Personalbindung

brauchen ein Konzept

Personalgewinnung und Personalbindung sind in Zeiten des Fachkräftemangels auch für die öffentliche Verwaltung zentrale Aufgabenstellungen mit hoher Priorität. Die Kommunen und anderen öffentlichen Arbeitgeber befinden sich hier in einem Wettbewerb mit der freien Wirtschaft, der in den nächsten Jahren noch deutlich intensiver werden wird. Der Gemeindetag hat vor diesem Hintergrund bereits in der Vergangenheit Empfehlungen zu Personalentwicklung, zum Personalmarketing und zur Ausbildung erarbeitet und veröffentlicht. In der jüngeren Vergangenheit hat sich jedoch insbesondere die Nachwuchsproblematik bei den Funktionsstellen in den Rathäusern nochmals deutlich verschärft. Vor allem können Kämmererstellen oft nur nach sehr langwierigen Verfahren wieder besetzt werden.

Diese Situation zum Anlass genommen, hat der Gemeindetag gemeinsam mit kommunalen Praktikern, der Verwaltungsschule des Gemeindetags und der Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg (GPA) eine Arbeitsgruppe installiert, die sich mit dieser Problemstellung auseinandergesetzt hat. In zwei Arbeitssitzungen diskutierten Praktiker aus Rechnungsämtern und Kämmereien konzentriert und selbstkritisch über mögliche Lösungsansätze. Die Ergebnisse sind Grundlage des

nun vorliegenden Positionspapiers.

Handlungsbedarf und Möglichkeiten wurden in drei verschiedenen Feldern analysiert:

- I. Optimierung der Rahmenbedingungen im Rathaus
- II. Hilfestellung und Angebote des Gemeindetags / der Verwaltungsschule
- III. Gezielte Anpassung und Weiterentwicklung des Rechtsrahmens.

I. Rathaus:

Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe waren sich bewusst, dass es zur Erhöhung der Attraktivität von Funktionsstellen in den Kommunalverwaltungen auch eines kräftigen Zutuns im Rathaus selbst bedarf.

Stellenwert der Funktionsträger stärken

Dieser Stellenwert kann im Innen- und Außenverhältnis gefestigt werden.

Eine erste Grundlage für den richtigen Stellenwert ist eine sachgerechte, der Verantwortung entsprechende, Stellenbewertung. Angesichts der sich oft erweiternden Aufgabenstellungen sollte diese in regelmäßigen Abständen überprüft und angepasst werden.

Personalgewinnung für die Verwaltung - Kämmerei

Weiter sollte der besonderen Aufgabenstellung der Funktionsträger Rechnung getragen werden. Diese verantworten wichtige Aufgabenbereiche innerhalb der Rathäuser und sollten daher in die maßgeblichen Entscheidungsprozesse eingebunden sein. Eine solche Beteiligung der Funktionsträger an der rathausinternen Meinungsbildung kann die Akzeptanz und das Vertrauen für ein konstruktives Miteinander in unterschiedlichen Rollen innerhalb der Verwaltung stärken.

Wichtig ist zudem, die Aufgaben innerhalb des Rathauses konkret mit Verantwortlichkeiten zu beschreiben.

Ein wertschätzender, vertrauensvoller gegenseitiger Umgang von Funktionsträger und Behördenleitung ist von beiden Seiten zu pflegen und eine der wichtigsten Säulen.

Dies kann nicht zuletzt auch durch das Einbeziehen der verantwortlichen Verwaltungsmitarbeiter bei der die Arbeit begleitenden Öffentlichkeitsarbeit erfolgen.

Ausbildung und Praktikum gezielt fördern

Die Erfahrung zeigt: Die Verwaltungen, die selbst regelmäßig Ausbildungs- und Praktikumsplätze anbieten, haben meist weniger Nachwuchssorgen.

Es ist daher ein Gebot der Stunde für Rathäuser, Ausbildungs- und Praktikumsplätze anzubieten und zu bewerben. Damit allein ist es aber noch nicht getan. Es muss auch gewährleistet sein, dass eine fundierte, qualifizierte und fürsorgliche Begleitung der Prakti-

kanten während dieser Zeit sichergestellt wird. Hier besteht die Möglichkeit, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber im direkten Erleben herauszustellen. Umso bedeutender ist es, möglichst umfassend die kommunalen Aufgaben und vor allem auch deren interessante Aspekte zu präsentieren und damit das Bewusstsein zu schaffen, dass in den Rathäusern das öffentliche Leben der Bürger gestaltet wird.

So kann auch das kommunale Finanzwesen als interessantes Aufgabengebiet mit vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten dargestellt und damit eine wichtige Basis für eine spätere Stellenwahl gelegt werden.

Nicht unterschätzt werden sollte zudem die Werbung der Gemeinde für sich selbst als attraktiver Wohn- und Arbeitsort. Dies hat nicht zuletzt auch eine Wirkung auf die Gemeinde als Arbeitgeber.

Zur optimalen Begleitung der Auszubildenden wird ein strukturiertes Nachwuchsmanagement mit einem Verantwortlichen als Organisator und Ansprechpartner empfohlen. Dieser stellt, mit Unterstützung der Führungskräfte und Behördenleitung eine attraktive Ausgestaltung der Ausbildung sicher.

Personalentwicklung

Grundlage für eine strukturierte Personalentwicklung sollte eine mit jedem Mitarbeiter erarbeitete Karriereplanung sein. Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es in der jeweiligen Kommune, wie wird die geleistete Arbeit bewertet, wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten? Darauf aufbauend können dann

gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen geplant und umgesetzt werden. Ein regelmäßiger Austausch im Rahmen einer solchen Karriereplanung kann zudem helfen, frühzeitiges Abwandern zu verhindern. Das erfolgt ansonsten dann, wenn Mitarbeiter sich – oft fälschlicherweise – anderswo bessere Entwicklungsmöglichkeiten versprechen.

Ein wesentliches Element der Personalentwicklung ist es auch, angepasst auf die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter, passende Arbeitszeit- und Arbeitsformmodelle anzubieten.

Angesichts der demografischen Entwicklung, dem zunehmenden Wunsch der heutigen Elterngeneration die Erziehungsaufgabe mit einer flexiblen, ggf. auch Teilzeitbeschäftigung zu verbinden, gewinnt gerade dieses Thema speziell unter dem Aspekt der Mitarbeiterbindung immer weiter an Bedeutung.

Bei zielgenauer Ausgestaltung kann dadurch eine hohe Personalbindung, zum Vorteil von Arbeitgeber und Arbeitnehmer gefunden werden. Diese ist gleichbedeutend mit der Sicherung der beim Mitarbeiter erworbenen Erfahrungswerte.

Zur Wiederbesetzung von Führungspositionen können zudem überlappende Einarbeitungszeiten / Übergangszeiten mit dem Vorgänger ein Mittel für einen geordneten Übergang darstellen.

Attraktivität der Tätigkeit herausstellen

Der Meinung, dass Beamte für die öffentliche Hand in erster

Personalgewinnung für die Verwaltung - Kämmerei

Linie ein Kostenfaktor sind, muss auch auf kommunaler Ebene entgegengetreten werden. Denn die Frage ist doch: Was wäre unsere Gesellschaft ohne die Leistungen in den Rathäusern? Dort wird das gesellschaftliche Zusammenleben konkret gestaltet, der Grundstein für den volkswirtschaftlichen Erfolg unseres Bundeslandes gelegt und zugleich die Bürgernähe des Staates sichergestellt. Wichtig ist es deshalb herauszustellen, dass die Städte und Gemeinden in ihren Verwaltungen ausgesprochen gut und effektiv arbeiten.

Ein immer mehr in den Fokus rückender, wesentlicher Gesichtspunkt ist deshalb, dass die Arbeit der Kommunen sinnstiftend ist. Wer hier arbeitet, engagiert sich für das Gemeinwesen.

Mögliche Ansätze dies herauszustellen, sind die Betonung eines solchen Aspekts bereits bei Bewerbungsverfahren und später bei der Begleitung der Mitarbeiter. So können in Stellenanzeigen kurze Zusätze wie „Sie wirken an der Gestaltung des gesellschaftlichen Lebens in unserer Gemeinde mit“ aufgenommen werden.

Auf diese Art kann wieder verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt werden, dass die Grundlage für zufriedene Bürgerinnen und Bürger in den Städten und Gemeinden geschaffen wird.

II. Gemeindetag / Verwaltungsschule

Fachfremde oder andere Laufbahnen weiterbilden

Schon heute erfüllt die Verwaltungsschule des Gemeindetags die Aufgabe, vorhandenes Personal für neue Aufgaben und Führungsfunktionen weiterzubilden. Darauf aufbauend hat die Verwaltungsschule nun ein Qualifizierungsprogramm für Leistungsaufgaben im Finanzwesen erarbeitet, das auf vorhandene Strukturen aufbaut und die entsprechenden Schlüsselqualifikationen umfasst. Mitarbeiter mit mehrjähriger einschlägiger Berufserfahrung könnten so entsprechende Qualifikationen erwerben. Das neue Programm beinhaltet ein gestuftes, mehrjähriges und berufsbegleitendes Weiterbildungsangebot für Personen des mittleren Dienstes oder vergleichbarer Stellung. Ziel ist es, dass Kommunen speziell die aus dieser Zielgruppe befähigten Mitarbeiter zu einer solchen Fortbildung motivieren und diese dann auch unterstützen. So kann es gelingen, ein zusätzliches Potential für die Nachbesetzung von Führungsfunktionen zu erschließen. Das Programm bezieht sich im ersten Schritt konkret auf die Fortbildung für Mitarbeiter des Finanzwesens. Es wird geprüft, ob auch für andere Verwaltungsbereiche Bedarf besteht und entsprechende Programme aufgelegt werden können.

Noch offen ist die Anerkennung der entsprechend nachqualifizierten Bediensteten als Fachbedienstete für das Finanzwesen i.S.d. §116 Abs. 2 GemO; sie ist näher zu prüfen.

Bei einer langfristigen Planung könnte schon heute ein Zugang zum gehobenen Dienst auch über die vorgeschaltete Einordnung der weiterzubildenden Personen in den mittleren Dienst, möglich sein.

Fortbildung für „neue“ Führungskräfte als Workshop (Tageskurse) – Aufbaulehrgang für die Praxis

Für neue Führungskräfte sind die konkreten Anforderungen in der täglichen Praxis oft eine große Herausforderung. Hier soll ein gezieltes Angebot der Verwaltungsschule Unterstützung bieten. Von der Verwaltungsschule des Gemeindetags wurde ein Programm mit starkem praktischem Bezug erarbeitet, das als Workshop für Fachhochschulabgänger angeboten werden kann. Auf diese Weise wird der Einstieg in die Funktionsverantwortung gezielt begleitet und erleichtert. Zudem können so auch fachliche Netzwerke zwischen den Nachwuchsführungskräften entstehen.

Intensive Interessensvertretung der Kommunen durch den Gemeindetag

Der Gemeindetag begleitet Projekte zu kommunalen Interessen in der Praxis (z.B. Steuerpflichten der Gemeinden, Umstellung auf die Kommunale Doppik, Konzessionsverträge). Dies dient auch der Unterstützung und Entlastung des Personals vor Ort. Diese wichtige Säule wird auch in Zukunft durch den Gemeindetag gesichert.

Senior Experten

Beim Gemeindetag wird eine Senior-Experten-Börse einge-

Personalgewinnung für die Verwaltung - Kämmerei

richtet. Gedacht ist an Führungskräfte im Ruhestand, die bereit sind, bei Personalnot oder punktuellen Unterstützungsbedarf in anderen Städten und Gemeinden auszuhelfen. Die Daten werden bei der Geschäftsstelle gesammelt und bei Bedarf kann eine Anfrage an entsprechende Senior-Experten des gesuchten Themenbereichs weitergeleitet werden. So könnten kurzfristige Engpässe und punktuelle Belastungen aufgefangen werden.

III.Rechtsvorgaben/ Gesetzesänderungen

Absenkung der Eingangsbesoldung rückgängig machen

Diese Forderung wurde vom Gemeindetag mit Nachdruck vertreten. Mit dem Besoldungsanpassungsgesetz 2017 fällt die Absenkung der Eingangsbesoldung zum 01.01.2018 weg. Die Arbeitsgruppe hatte diese Forderung ebenfalls erhoben, die Aufhebung wird daher ausdrücklich als dringend geboten unterstützt.

Abschaffung Stellenobergrenzenverordnung (StOGVO)

Jahrzehntlang haben die kommunalen Spitzenverbände die Abschaffung der Stellenobergrenzen für die Kommunalverwaltung gefordert. In mehreren Schritten, zuletzt 2004, gelang es, die Lockerungen der Restriktionen durchzusetzen. Viele Detailregelungen wurden im Lauf der Jahre gestrichen. Am 12.07.2017 hat der Landtag beschlossen, das Landesbesoldungsgesetz zu ändern und die für Kommunalverwaltungen geltenden Vor-

schriften der Stellenobergrenzenverordnung (StOGVO) aufzuheben.

Von Seiten des Gemeindetags wird darüber informiert, welche Möglichkeiten dadurch für die Gemeinden entstehen. Dabei sind, wie bei jedem Handeln der Gemeinden, die Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit im Auge zu behalten, die auch durch den Grundsatz der erforderlichen sachgerechten Bewertung Eingang findet.

Tarifvertragliche Regelungen

Solche Regelungen sind oft nicht mehr zeitgemäß und sollten angepasst werden. Beispielsweise gehen die tariflichen Tätigkeitsmerkmale für Beschäftigte in der Buchhaltung und in Kassen auf Zeiten vor der Einführung des BAT 1961 zurück (z.B. Liste der „schwierigen buchhalterischen Tätigkeiten“). Sie wurden 2016 unverändert in die Entgeltordnung zum TVöD übernommen. Sie sind für angemessene Stellenbewertungen in der heutigen Arbeitswelt völlig ungeeignet.

Fazit

Das Rückgängigmachen der Absenkung der Eingangsbesoldung und die Aufhebung der kommunalen Stellenobergrenzenverordnung sind zwei wichtige Weichenstellungen hin zum Abbau von Attraktivitätshindernissen im kommunalen Verwaltungsdienst. Daneben müssen aber auch die sich wandelnden Tätigkeitsinhalte Berücksichtigung finden, um die in den Rathäusern geleistete Arbeit adäquat bezahlen zu dürfen.

Stuttgart, den 28.09.2017

Mitgewirkt haben:

Thomas Diem,
Herbrechtingen

Eberhard Fiedler,
Wildberg

Siegfried Hagg,
Gammertingen

Michael Hanus,
Plochingen

Franziska Liebst,
Neustetten

Bernd Pawlak,
Geislingen an der Steige

Johannes Raab,
Pfaffenweiler

Maike Schäfer,
Gondelsheim

Thorsten Sienholz,
Obrigheim

Thomas Sturm,
Pfinztal

Joachim Wagner,
Friesenheim

Franziska Wunschik,
Tamm

GPA Baden-Württemberg
Jürgen Gindner

Verwaltungsschule des Gemeindetags:
Bernhard Böser
Rainer Schlager

Geschäftsstelle des Gemeindetags:
Steffen Jäger
Harald Burkhart
Karl Reif
Heidi Schmid.