

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 5/2015. Weitere Infos unter:  
IV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,  
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2015 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

# Der amtliche Stellenplan im Fokus der Haushaltsberatung

Rechtssicher und prozessorientiert von der Planung bis zur Beschlussfassung

**Die Personalkosten sind wesentlicher Bestandteil jeder Haushaltsberatung. Die dazu notwendige Datenbasis muss in vielen Verwaltungen immer noch aufwendig erarbeitet und zusammengestellt werden. Ein in die Haushaltssystematik integriertes Personalwesen kann diese Aufwände verringern und Planungs- und Entscheidungsprozesse verbessern helfen.**



**Kerstin Magnussen**  
ist Personal- und Projekt-  
beraterin aus Husum

Im Zuge der jährlichen und kontinuierlichen Haushaltsplanung und -beratung gehört der amtliche Stellenplan mit seinen Anlagen zum festen Bestandteil der Haushaltssatzung. Neben den formalen/gesetzlichen Einflussfaktoren aus Gemeinde-/Kreisordnung, Gemeindehaushaltsverordnung, Verwaltungsvorschriften und landesspezifischen Haushaltserlassen spielen zunehmend interne Abstimmungsprozesse und einzuhaltenen Vorgaben zur Vorbereitung und Verabschiedung des amtlichen Stellenplans eine ausschlaggebende Rolle.

Vor dem Hintergrund knapper Kassen, des damit einhergehenden steigenden

Kostendrucks und der Anforderungen und Vorgaben aus Haushaltskonsolidierung und -sicherungskonzepten sowie der Doppikumstellung ist ein rechtssicheres, gut strukturiertes und transparentes Verfahren von der Planung bis zur Beschlussfassung des Stellenplans unerlässlich. Das erfordert neben der Berücksichtigung und Einhaltung rechtlicher Gegebenheiten auf den Ebenen der Verwaltung und des Ehrenamtes auch genügend Augenmerk auf die Vorbereitung der Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu richten und Ressourcen bereitzustellen.

## Steigende Anforderungen an interne Prozesse

Neben einer allgemeinen Arbeitsverdichtung, zusätzlichen Aufgaben und dem drohenden Fachkräftemangel – verbunden mit zunehmend altersbedingten Austritten von Mitarbeitern – steht der Personalbereich vor der großen Herausforderung, aussagekräftige Organisations- und Personaldaten in seine Planungsprozesse einbinden zu müssen. Außerdem muss ein Agieren auf der strategischen Ebene der Personalarbeit sichergestellt werden. Führungskräfte und zentrale Bereiche sind dabei

gleichermaßen gefordert, wenn es darum geht, den Verwaltungsablauf und die Personalbedarfsplanung im Fokus knapper Kassen bedarfsgerecht und zukunftsorientiert auszurichten. Das erfordert ein Zusammenspiel der IT-gestützten Elemente der Personal- und Organisationsarbeit, vor allem jedoch klar definierte Zuständigkeiten im Zuge der Haushaltsplanung und -beratung. Dann versteht es sich von selbst, dass man mit den Gremien in den Dialog tritt und im Rahmen des Kontraktmanagements für alle Seiten tragbare und realisierbare Entscheidungen im Zuge der Haushaltsberatungen trifft.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren für ein den Anforderungen entsprechendes Personalmanagement gelten dabei insbesondere:

- Berücksichtigung verwaltungsinterner Rahmenbedingungen und Auflagen unter Einbindung der relevanten Beteiligungs- und Planungsprozesse mit Budgetverantwortlichen, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragten und anderen
- Ausbau eines budgetorientierten Rollenverständnisses der Führungskräfte und Förderung durch geeignete Führungskräfteentwicklung

- Sicherstellung der notwendigen Schnittstellen zwischen dem Personal- und dem Finanzmanagement zum Abbau von Datenredundanzen und zum Aufbau des Qualitätsmanagements
- Etablierung eines Integrierten Personalmanagementverfahrens als Voraussetzung für IT-gestützte Prozesse in der Personal- und Organisationsarbeit, insbesondere in der Stellenplanung und Personalkostenhochrechnung
- Aufbau eines Berichtswesens, eines Controllings und eines zielgerichteten Kontraktmanagements, dessen Kriterien gemeinsam mit Politik und Verwaltung definiert werden

Mit dem Einsatz eines integrierten Personalmanagements kann beispielsweise die gesamte Bewirtschaftung von Planstellen während eines Haushaltsjahres erfolgen. Das beinhaltet auch die Umwandlung/Anhebung von Planstellen, die Überbesetzung von Planstellen, das Ausweisen von KU-/KW-Vermerken oder refinanzierten Stellen, die Berücksichtigung von Auswirkungen aus aktuellen Stellenbewertungsverfahren, die IT-gestützte Dokumentation und die Vorkhaltung befristeter Stellen. Die damit vielseitig einhergehenden Auswertungsfunktionen geben kontinuierlich die Möglichkeit, stichtagsbezogene Aussagen zur tatsächlichen Stellenbesetzung zu treffen und anstehende Trends in der Personalkostenhochrechnung zu veranschaulichen. Schnittstellen zum Finanzmanagement und verwaltungsspezifisch definierte Anforderungen an das Berichtswesen runden diesen internen Prozess zur Haushaltsplanung und -beratung ab. Ziel sollte dabei sein, dass die Einbindung der Führungskräfte und die anschließende Beratung in den Gremien anhand aussagekräftiger, aktueller und stichtagsbezogener Daten stattfindet. Die datenschutzrechtlichen Anforderungen und das Einrichten von Zugriffsrechten sollten anhand eines Rechte- und Rollenkonzepts und in Zusammenarbeit mit den Akteuren der betrieblichen Mitbestimmung verwaltungsspezifisch definiert werden.

## Haushalt mit Freiraum für strategische Aufgaben

Durch ein integriertes Personalmanagement wird die Grundlage für eine moderne Haushaltsführung geschaffen, in der alle Elemente der Personal- und Organisationsarbeit ineinandergreifen und Datenredundanzen und Medienbrüche abgebaut und vermieden werden. Das schafft Freiraum für strategische Aufgabenstellungen und für den Ausbau der beratenden Funktion der Personaler als Interner Dienstleister.

Neben den steigenden Anforderungen aus der produktorientierten Abbildung des Haushalts und aus dem Neuen Steuerungsmodell (NSM)/Kommunalen Steuerungsmodell (KSM) hat die Gestaltung der internen Prozesse im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung eine ausschlaggebende Rolle. Hierzu ist mit den Führungskräften ein rechtssicheres, gut strukturiertes und transparentes Verfahren von der Planung bis zur Beschlussfassung zu etablieren, das insbesondere die Aspekte der Geschäftsprozessoptimierung berücksichtigt und Potenziale der Qualitätssteigerung aufzeigt. Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Gestaltung der internen Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse in der Stellenplanung und Personalkostenhochrechnung ist dabei die Akzeptanz aller Akteure. Diese kann unter anderem durch einen breiten Beteiligungsprozess erreicht werden, in dem die Wünsche und Erwartungen auf allen Ebenen aufgegriffen werden und idealerweise in die Lösungsfindung einfließen.

Um die Anforderungen an die Prozessoptimierung definieren zu können, sind verschiedene Fragen zu beantworten:

- Wie ist die Ausgangssituation und welche Daten zur Einführung eines IT-gestützten Verfahrens sind vorhanden?
- Welche Herausforderungen bestehen beim Aufbau IT gestützter Prozesse in der Stellenbewirtschaftung und der Personalkostenhochrechnung?
- Welche rechtlichen Vorgaben sind aus Gesetzen und Verordnungen einzuhalten, welcher Spielraum besteht auf Ebene der Satzungsgestaltung?

- Wie definieren sich unsere internen Auflagen, Beteiligungs- und Planungsprozesse mit Budgetverantwortlichen, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragten und anderen?
- Was ist bei der Bewirtschaftung von Planstellen während eines Haushaltsjahres zu beachten?
- Wie sollen besondere Planstellen, Beschäftigtengruppen und refinanzierte Stellen in unserem Haushalt/Stellenplan ausgewiesen werden?
- Welche relevanten Schnittstellen zum Organisations- und Finanzmanagement sind zu bedienen?
- Welche Anforderungen haben wir an das Berichtswesen und an die Auswertungsfunktionen?

## Gemeinsame Spielregeln und klare Vereinbarungen

Um alle internen Beteiligten frühzeitig einzubinden, eignet sich ein Workshop zur Unterstützung von Führungskräften und Dienststelle, um ihnen pragmatische Instrumente an die Hand zu geben. Innerhalb der Verwaltung sollte anhand gemeinsam zu erarbeitender Spielregeln und Vereinbarungen ein reibungsloser und abgestimmter Arbeitsablauf zur Stellenplanberatung und -planung – auch im Rahmen der Haushaltsberatungen – vereinbart werden. Ein weiteres Ziel ist es, auf allen Ebenen ein Bewusstsein für die Anforderungen an ganzheitliche Prozesse zu entwickeln. Wichtig ist ebenfalls, die inhaltliche Gestaltung der IT-Fachverfahren abzustimmen und im gemeinsamen Austausch den Fokus auf Kommunikations- und Beteiligungsprozesse zum Aufbau standardisierter interner Arbeitsabläufe und -prozesse zu legen. Kernfragen betreffen in diesem Zusammenhang auch die Führungskräfte: Welche Rolle haben die Führungskräfte im Zuge der Haushaltsplanung und -beratung, und welche Erwartungen werden an sie gestellt?

Im Verwaltungsalltag geht es dabei oft um exemplarische Fragen und Themenstellungen wie:

- Wie lese ich als Führungskraft einen Stellenplan?

- Welche Instrumente des NSM und des KSM sind zu berücksichtigen, und welche Auswirkungen auf die dezentrale Ressourcenverantwortung sind damit verbunden?
- Wie werden die steigenden Anforderungen anhand der Doppik in unserem Führungs- und Verwaltungsalltag deutlich?
- Was ist zu beachten bei der Stellenbewirtschaftung und Mittelanforderung im laufenden Haushaltsjahr (Stellenbesetzungsliste)?
- Wie definiert sich die Schnittstelle zwischen Personalarbeit und Finanzmanagement/-wirtschaft?
- Welche Rahmenbedingungen und welches Zusammenspiel zwischen Stellenplanung und Personalkostenhochrechnung/Mittelbewirtschaftung sind zu beachten?
- Wie können die internen Prozesse – zum Beispiel zu internen Auflagen, Beteiligungs- und Planungsprozessen – mit

den Budgetverantwortlichen und den Akteuren betrieblicher Mitbestimmung zukunftsorientiert gestaltet werden?

- Welche Anforderungen bestehen an das (verwaltungsspezifische) Berichtswesen?

Aber genauso geht es darum, gegenseitige Erwartungen und Bedarfe zwischen den zentralen und dezentralen Bereichen zu thematisieren und im Dialog Lösungsansätze zu finden:

- Wie sehen die relevanten Handlungsfelder zur Stellenplanung und -beratung aus der Sicht der dezentralen Bereiche aus?
- Welche Erwartungen haben in diesem Kontext die Führungskräfte an die zentralen Bereiche Personal, Finanzen und Organisation und umgekehrt?
- Was muss den Führungskräften an Datenbanken/Berichten und Auswertungsfunktionen zur Verfügung gestellt werden, damit sie ihre Aufgaben und ihre Rolle im Zuge der Steuerung

und dezentralen Ressourcenverantwortung tatsächlich wahrnehmen können?

All diese Fragen und Handlungsfelder sind wichtige Elemente, um den amtlichen Stellenplan im Fokus der Haushaltsberatung rechtssicher und prozessorientiert von der Planung bis zur Beschlussfassung gestalten zu können.

Der Weg lohnt sich, gemeinsam im Dialog in Richtung Prozessorientierung weiter voranzugehen und gemeinsam nach vorne zu schauen. Das kritische Hinterfragen bestehender Prozesse und eine gut durchdachte und organisierte Lösungsentwicklung eröffnen die Chance, diesen Veränderungsprozess zu nutzen, um auch bei angespannter Finanzlage zur Zufriedenheit aller Beteiligten die Haushaltsplanung und -beratung zukunftsfähig zu gestalten.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **Kerstin Magnussen**, E-Mail: [beratung@kerstin-magnussen.de](mailto:beratung@kerstin-magnussen.de).

### In die Haushaltssystematik integriertes Personalwesen



© Kerstin Magnussen