

# Personalcontrolling

## in der Freien Hansestadt Bremen

**Wie alle Dienstleistungsunternehmen ist der öffentliche Dienst sehr personalintensiv. Die Personalausgaben sind einerseits der größte in sich geschlossene Kostenblock und andererseits ist das Personal – oder die humane Ressource – wichtigster Produktionsfaktor, von dessen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft die Entwicklung der öffentlichen Dienstleistungen abhängig ist. Vor allem in Zeiten konsequenter Haushaltskonsolidierung besteht die Gefahr, daß sich beide Seiten des „Personals“ konflikthaft auseinander entwickeln, weil jede Strategie der Haushaltskonsolidierung letztendlich darum bemüht sein muß, die Wachstumsraten der Personalausgaben zu begrenzen. Um die Zielkonflikte zu reduzieren und um die Plan- und Steuerbarkeit des Personalbereichs zu erhöhen, ist Bremen einen eigenständigen Weg gegangen, der sich in vier Punkten zusammenfassen läßt:**

- ?? Etablierung des Personalmanagements als eigenständiges System, das von den Personalbedarfen über Personalausgaben bis hin zur Personalführung und Personalentwicklung reicht.
- ?? Entwicklung eines technikunterstützten Personalcontrollings auf allen Entscheidungsebenen des öffentlichen Dienstes.
- ?? Budgetierung und Dezentralisierung der Personalausgaben, die im Personalbereich neue Verantwortlichkeiten und transparente Entscheidungsgrundlagen erzeugten.
- ?? Integration der finanzpolitisch relevanten Elemente des Personalcontrollings in ein System aus Finanz-, Personal- und Leistungscontrolling.

### 1. Die Entwicklung der Personalausgaben

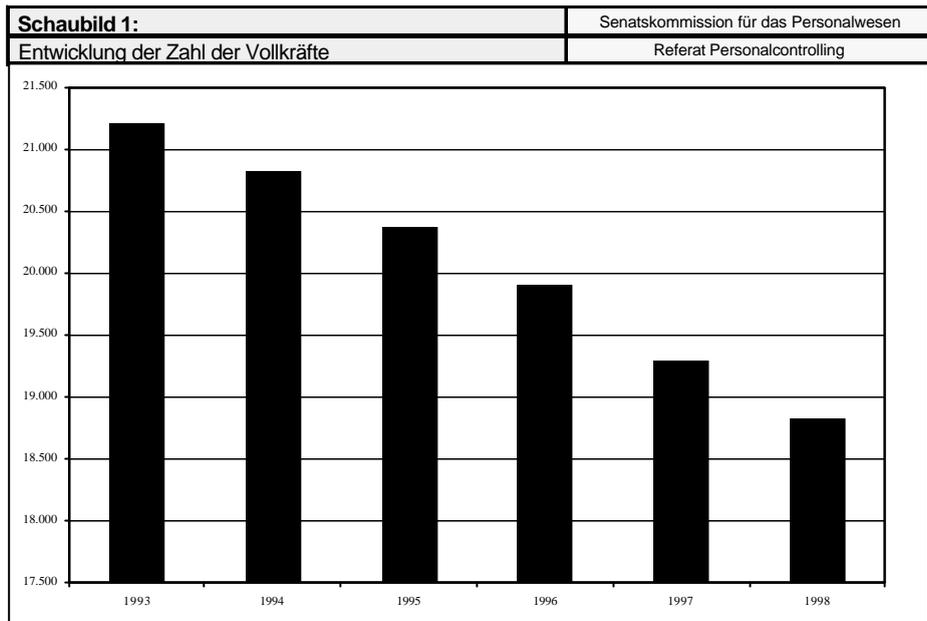
Im Jahresdurchschnitt 1998 waren im Kernbereich des öffentlichen Dienstes 19.662 Vollkräfte beschäftigt, deren Dienstbezüge Ausgaben in Höhe von 1.602,5 Mio. DM verursachten. Die Personalhaushalte des Landes Bremen und der Stadtgemeinde belaufen sich insgesamt auf 2,19 Mrd. DM. Darin enthalten sind die Dienstbezüge (74 %), die Versorgungsleistungen (21 %) und die Beihilfen (3 %) sowie sonstige Personalausgaben (2 %).

### Der Beitrag des „Personals“ zur Haushaltskonsolidierung

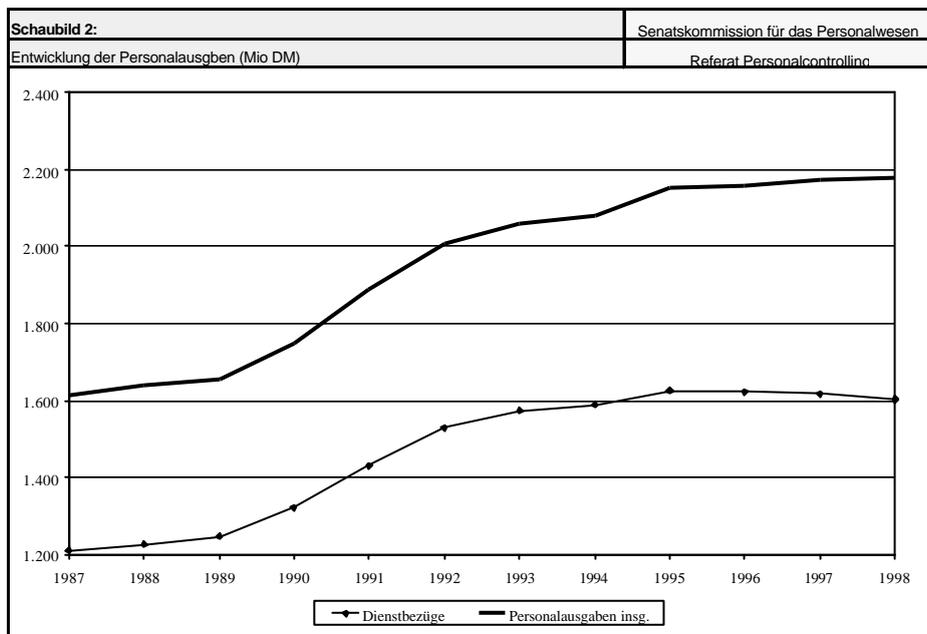
Seit 1993 unternimmt Bremen intensive und nachhaltige Anstrengungen, die Personalhaushalte zu konsolidieren. In den fünf Jahren zwischen Dezember 1993 und Dezember 1998 hat sich die Zahl der Vollkräfte von 25.151 auf 18.812 oder um 6.339 bzw. 25,2 % verringert. Ein großer Teil dieser Abnahme ( 3.941 Vollkräfte ) wurde durch die Ausgliederungen einzelner Bereiche in Sonderhaushalte bzw. Eigen- und Wirtschaftsbetriebe verursacht. Der bereinigte Beschäftigungsrückgang belief sich auf 2.398 Vollkräfte bzw. 11,3 %.

Der Beschäftigungsrückgang war die Basis für die deutliche Trendwende bei der Entwicklung der Personalausgaben, die sicherlich auch begünstigt wurde durch die Tarifabschlüsse der Jahre 1996 bis 1998.

Zwischen 1987 und 1995 stiegen die Personalausgaben im Jahresdurchschnitt um 3,7 %; danach betrug die jahresdurchschnittliche Wachstumsrate 0,4%.



Zwei Faktoren waren dafür maßgeblich. Während die Dienstbezüge zwischen 1995 und 1998 um jahresdurchschnittlich 0,5 % gesunken sind, stiegen die Versorgungsausgaben im Durchschnitt um 3,9 %. Die Ursache für die steigenden Versorgungsausgaben liegt in der zunehmenden Zahl der Versorgungsempfänger. Aufgrund der Altersstruktur der Beschäftigten ist zu erwarten, daß sich diese Tendenz zumindest bis zum Jahr 2010 fortsetzen wird.



## Ländervergleiche

Die Bedeutung der Einsparungen wird durch Vergleiche sichtbar. Die folgenden Tabellen zu den Personalausgaben beziehen sich auf die Rechnungsergebnisse der Hauptgruppe 4 der Haushalte der Länder und Gemeinden ohne Berlin. Die Angaben für Bremen enthalten auch Bremerhaven. Da die methodische Basis der Darstellung die Rechnungsergebnisse sind, wird die Vergleichbarkeit der Daten durch die nicht vollzogene Bereinigung aufgrund von Ausgliederungen eingeschränkt. Oder genauer: Die Daten stellen die Entwicklung korrekt dar, aber die einzelnen Faktoren wie Ausgliederung oder Personalabbau können nicht isoliert werden.

Da aber auch die Ausgliederungen eine Methode darstellen, Einsparungen zu erwirtschaften, geben die Daten doch Auskunft darüber, mit welcher Intensität die einzelnen Bundesländer „Personaleinsparungen“ betreiben.

Bezogen auf den gesamten Zeitraum nimmt Bremen einen deutlichen Spitzenplatz ein; auch im vergangenen Jahr lag Bremen deutlich über dem Durchschnitt der Einsparungen.

Noch deutlicher sind die Veränderungen bei den Dienstbezügen, wobei bei der Interpretation der

Daten berücksichtigt werden sollte, daß ein Zuwachs der Dienstbezüge im Zeitraum 1993 bis 1998 von ca. 10,6 % und im vergangenen Jahr von ca. 1,6 % bedeutet, daß die Personalmenge im Kernbereich nahezu konstant geblieben ist, weil diese Zuwachsraten durch Tarif- und Sozialversicherungserhöhungen verursacht wurden. In diesem Sinne haben nahezu alle Länder und Gemeinden Anstrengungen unternommen, die im Haushalt dargestellten Dienstbezüge zu reduzieren.

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht auch, daß im vergangenen Jahr die Länder und Gemeinden diese Anstrengungen verstärkt haben, so daß im Bundesgebiet die Ausgaben nahezu konstant geblieben sind. In Bremen sanken die Ausgaben um 1 %.

Tabelle 1							Senatskommission für das Personalwesen	
Personalausgaben insges. der Länder + Gemeinden (1993 - 1998)							Referat Personalcontrolling	
Bundesland	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Veränderung in %	
							1998 gegenüber 1993	1998 gegenüber 1997
Bremen	2859	2633	2637	2611	2597	2596	-9,2%	0,0%
Hamburg	6.603	6.705	6.731	6.336	6.302	6.510	-1,4%	3,3%
Niedersachsen	22.509	22.915	23.396	23.473	23.469	23.680	5,2%	0,9%
Saarland	3.177	3.204	3.306	3.333	3.338	3.369	6,0%	0,9%
Schleswig-Holstein	7.722	7.818	8.101	8.126	8.269	8.229	6,6%	-0,5%
Baden-Württemberg	30.000	30.537	31.580	32.037	31.881	32.250	7,5%	1,2%
Nordrhein-Westfalen	51.213	51.626	53.525	54.237	54.663	55.173	7,7%	0,9%
Hessen	18.167	18.441	19.065	19.196	19.269	19.592	7,8%	1,7%
Bayern	32.678	33.419	34.814	35.300	35.575	36.227	10,9%	1,8%
Rheinland-Pfalz	10.801	11.035	11.477	11.796	11.947	11.987	11,0%	0,3%
Insgesamt	185.729	188.333	194.632	196.445	197.310	199.613	7,5%	1,2%

### Schwerpunkt 1 „Personalbedarf“

Die mittelfristige Personalbedarfsplanung ist Grundlage für die Finanzplanung; sie wird für jedes Ressort und für einige Personalgruppen bei der Eckwertbildung durchgeführt und jährlich aktualisiert.

Die Einheit, in der gerechnet wird, ist das Beschäftigungsvolumen und nicht die Zahl der zur Verfügung stehenden Stellen.

Damit wird nicht nur eine Synchronisation von Personalplanung und Fachplanung, sondern vor allem auch eine Synchronisation von Personalplanung und Finanzplanung erreicht, weil jede Veränderung im Beschäftigungsvolumen sich unmittelbar in den Personalausgaben niederschlägt.

Die Personalbedarfsplanung beruht auf vier Bausteinen:

- Beschäftigungszielzahlen (Soll-Personalbestand)
- Fluktuationsprognose
- Personalzugänge
- Nettopersonalbedarf.

Tabelle 2							Senatskommission für das Personalwesen	
Dienstbezüge Land und Stadtgemeinde 1993 bis 1998							Referat Personalcontrolling	
Bundesland	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Veränderung in %	
							1998 gegenüber 1993	1998 gegenüber 1997
Bremen	2.294	2.058	2.027	1.987	1.946	1.926	-16,0%	-1,0%
Hamburg	4.832	4.918	4.883	4.497	4.489	4.670	-3,4%	4,0%
Nordrhein-Westfalen	39.925	40.026	40.214	40.412	40.413	40.390	1,2%	-0,1%
Niedersachsen	17.955	18.243	18.520	18.484	18.355	18.406	2,5%	0,3%
Saarland	2.367	2.369	2.430	2.441	2.428	2.441	3,1%	0,5%
Schleswig-Holstein	6.085	6.147	6.372	6.364	6.447	6.379	4,8%	-1,1%
Baden-Württemberg	23.690	24.092	24.851	25.049	24.762	24.925	5,2%	0,7%
Hessen	14.341	14.520	14.965	15.042	14.915	15.093	5,2%	1,2%
Bayern	25.603	26.111	27.066	27.292	27.852	27.788	8,5%	-0,2%
Rheinland-Pfalz	8.096	8.287	8.594	8.754	8.821	8.907	10,0%	1,0%
Insgesamt	145.188	146.771	149.922	150.322	150.428	150.925	4,0%	0,3%

## 2. Bereiche des bremischen Personalcontrolling

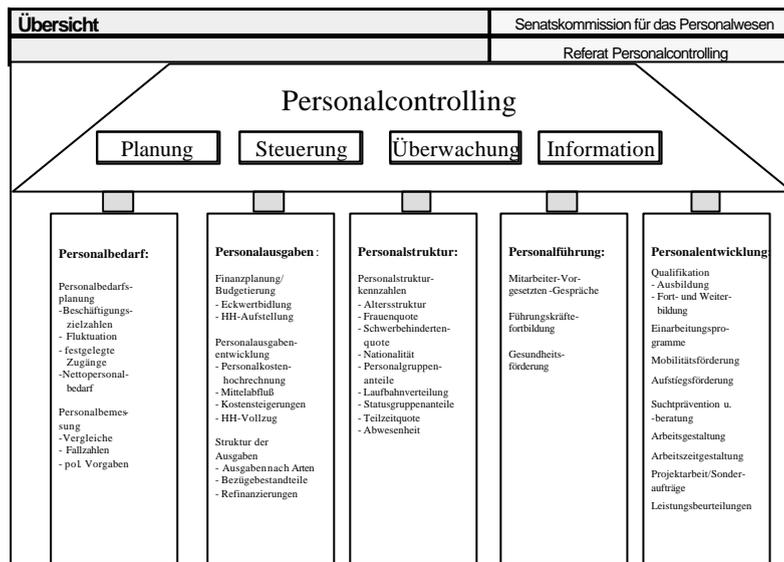
Gegenwärtig erstreckt sich das Personalcontrolling in der Freien Hansestadt Bremen auf fünf Teilbereiche. Wobei im folgenden nur jene Bereiche dargestellt werden, die unmittelbar für die Haushaltsentwicklung von Bedeutung sind.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Für eine ausführliche Darstellung vgl. Senatskommission für das Personalwesen: Projekt „Personalcontrolling in der Freien Hansestadt Bremen. Bewerbung für den Projektpreis beim 4. Speyerer Qualitätswettbewerb 1998, Bremen, Juli 1998.

## Beschäftigungszielzahlen

Die Bestimmung der Beschäftigungszielzahlen, die monatlichen Soll-Ist Abgleiche und die Entwicklung von gegensteuernden Maßnahmen sind die wichtigsten Instrumente zur Steuerung der Personalausgaben.

Die Zielzahlen für die Ressorts und die Dienststellen existieren seit 1993. Seit 1997 wurden die Zielzahlen jährlich um 400 Vollkräfte reduziert, wobei der Senat die Verteilung der Einsparungen auf die Ressorts bzw. wichtigen Personalgruppen beschließt und die Ressorts ihre Zielzahlen auf die Dienststellen verteilten.



stimmt. Es mag sein, daß die Quotierung der Einsparungen deswegen praktiziert wird, weil sie als fair begriffen wird: Wenn schon gespart werden muß, dann sparen alle gleichmäßig. Aber die Quotierung kann auch als ein bewußtes Instrument eingesetzt werden. Die Quotierung oder der viel gescholtene „Rasenmäher“ kann einen finanzpolitisch motivierten, aber

letztendlich politisch begründeten Zwang zur Produktivitätssteigerung erzeugen. Durch eine systematische Verknappung des Angebots wird eine wesentliche Seite des Wettbewerbs simuliert. Es wird ein Druck auf die öffentliche

Bei der Verteilung der Zielzahlen kristallisiert sich immer stärker ein dreistufiges Modell heraus:

- 1) Wahrnehmung/Ausführung öffentlicher Aufgaben durch Eigen- bzw. Wirtschaftsbetriebe oder durch Dritte. Dieser Prozeß ist keineswegs neu, aber er hat unter dem Zwang zum Sparen und der Diskussion um New Public Management eine neue Dynamik erfahren. Ende 1998 waren 29 % der Beschäftigten in Betrieben oder in vergleichbaren Sonderhaushalten tätig. Dieser Anteil wird in den nächsten Jahren zunehmen. Für diese Bereiche gibt es keine Zielzahlen; Produktivitätsfortschritte sollen durch den Wettbewerb erzeugt werden.
- 2) Nahezu 38 % aller Beschäftigten arbeiten in Bereichen, die durch politische oder sachliche Zielvorgaben gesteuert werden. Dazu zählen u.a. Lehrer, Polizei, Kindertagesheime, Innenreinigung und die in Sonderhaushalten geführten Hochschulen.
- 3) Die Beschäftigungsentwicklung bei einem Drittel der Beschäftigten wird durch die anteilig errechneten Einsparquoten be-

Verwaltung erzeugt, durch Personal- und Organisationsentwicklung, durch Technischeinführung, durch verbesserte Qualität, auch durch Deregulierungen Produktivitätsfortschritte zu erzeugen. Auf Dauer wird dies jedoch auch dazu führen, daß aufgrund politischer Verständigung Schwerpunkte beim Personalabbau gebildet werden, die dazu führen, einige Dienststellen in den Bereich der politischen Steuerung zu überführen.

### Fluktuationsprognose

Unter Fluktuation wird der Abgang von unbefristet Beschäftigten aus dem Beschäftigungssystem des öffentlichen Dienstes verstanden. Zu den Abgängen zählen demnach Personen, die den öffentlichen Dienst aufgrund von Erwerbs- und Dienstunfähigkeit oder aus Altersgründen verlassen oder die versterben. Unberücksichtigt bleibt der Wechsel innerhalb des bremischen öffentlichen Dienstes, ferner werden Beurlaubungen (einschl. Mutterschutz) oder langfristige Erkrankungen sowie Einberufungen zum Wehr-/Ersatzdienst nicht berücksichtigt.

Da für die Fluktuation vor allem das Alter und Veränderungen in der Zusammensetzung der Personalgruppen maßgeblich sind, werden für die

Durchführung der Prognose die Abgangswahrscheinlichkeiten der letzten Jahre für die einzelnen Altersjahrgänge der 13 größten Personalgruppen berechnet. Die restlichen Personalgruppen, in denen relativ wenige Beschäftigte vorhanden sind, werden in zwei Gruppen zusammengefaßt. Diese Rechnung wird für alle Altersjahrgänge ab 55 Jahren einzeln durchgeführt. Die Abgangswahrscheinlichkeiten aus den Altersgruppen der 19 bis 54jährigen wird gemeinsam für die jeweilige Personalgruppen berechnet, da in dieser Gruppe keine systematische Abhängigkeit zwischen der Zahl der Abgänge und dem Alter der Beschäftigten existiert.

Das Ergebnis dieser Berechnung ist eine **persönliche Abgangswahrscheinlichkeit** pro Personalgruppe und Altersjahrgang. Die zu erwartende Fluktuation für 1998 ist das Produkt aus der persönlichen Abgangswahrscheinlichkeit und dem Beschäftigungsvolumen des/r einzelnen Mitarbeiter/in.

### Nettopersonalbedarf

Der voraussichtliche Personalbedarf ist die Differenz zwischen dem Zielwert und dem voraussichtlichen Personalbestand. Der Wert ist positiv, wenn Ersatzbedarf vorliegt. Bei Personalüberhängen ist der Wert negativ.

Voraussichtlicher Personalbedarf = Zielzahl – voraussichtlicher Personalbestand
Der voraussichtliche Personalbestand ergibt sich wie folgt:
Voraussichtlicher Personalbestand = Gegenwärtiger Personalbestand – prognostizierte Abgänge + geplante Zugänge

Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der Personalplanung für den Kernbereich der bremischen Verwaltung, die dem Stand der Finanzplanung 1998 – 2002 entspricht.

Tabelle 3: Personalplanung bis 2002 (insgesamt)		Senatskommission für das Personalwesen									
		Referat Personalcontrolling									
Insgesamt	Ist-Werte							Voraussichtlich			
	Mai 98	Dez 98	Dez 94	Dez 95	Dez 96	Dez 97	Dez 98	Dez 99	Dez 00	Dez 01	Dez 02
Beschäftigungszielzahlen	20.049	19.818	19.483	19.142	18.662	18.278	18.047	17.627	17.022	16.822	16.622
prognostizierte Abgänge								-546	-598	-665	-690
Zugänge (aus Ausbildungsplanung)								181	91	142	112
voraussichtlicher Personalbestand	20.049	20.089	19.809	19.453	19.078	18.534	18.121	17.756	17.249	16.726	16.148
voraussichtlicher Personalbedarf								-129	-227	96	474

### Schwerpunkt 2 "Personalausgaben"

Die Beschäftigungszielzahlen, die in der Personalbedarfsplanung festgestellt wurden, bilden die Basis der Personalbudgets. Das Budget ist demnach nichts anderes als der monetäre Ausdruck der Beschäftigungszielzahlen, die zur Aufgaben-

erfüllung in den Dienststellen notwendig sind und den finanzpolitischen Zielen entsprechen.

Die „Personalbudgets“ werden auf der Grundlage einer Personalkostenhochrechnung bestimmt. Die gegebenen Fortschreibungsverfahren oder eine Budgetierung auf der Basis von Durchschnittskosten wurden verworfen, weil diese Methoden gegen übergeordnete Ziele der Budgetierung verstoßen. Die Budgets müssen:

- einen wesentlichen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung Bremens leisten,
- ein hohes Maß an Planungssicherheit gewährleisten,
- strikt zwischen exogen bestimmten Veränderungen (z. B. Gesetzgebung) und endogen verursachter Entwicklung unterscheiden,
- fair sein, d.h. sie sollen die Besonderheiten bzw. Ausgangssituationen differenziert berücksichtigen, und sie dürfen keine Diskriminierungen verursachen,
- Anreize und Sanktionen enthalten,
- transparent sein, d. h. die Prozesse und Regeln müssen überschaubar und in den Grundzügen nachvollziehbar sein,
- mit vertretbarem Aufwand realisierbar sein, d.h. Planung, Steuerung, Kontrolle und Information des Gestaltungsfeldes Personal muß auf allen Ebenen durch den Einsatz moderner Informationstechnologien unterstützt werden.

In der Personalkostenhochrechnung (PKH) werden die Personalausgaben für jeden einzelnen Beschäftigten, der zu einem bestimmten Zeitpunkt im Beschäftigungsvolumen enthalten ist, hochgerechnet. Bei der Budgetbildung werden die momentanen Auswirkungen der geplanten Veränderungen der Beschäftigungsvolumina (PEP) –gewichtet mit den dienststellen- bzw. beschäftigungsspezifischen durchschnittlichen

Personalausgaben– ebenso berücksichtigt wie mögliche Soll-Ist-Abweichungen zum Zeitpunkt der Personalkostenhochrechnung (Vortrag). Auch saisonal oder aufgabenbezogen bedingte Schwankungen der Personalausgaben

(z. B. Winter- bzw. Schichtdienste) werden ebenso wie Umlagenfinanzierungen dabei in Form von Zu- oder Abschlägen berücksichtigt. Das den Zielzahlen entsprechende Budget ergibt sich somit aus folgender Rechnung:

$$\text{Budget} = \text{PKH} + (\text{Vortrag} - \text{PEP} - \text{Zu-/Abschläge})$$

Die Budgets wurden bislang auf der Dienststellenebene gebildet. In Zukunft werden die Produktgruppen die kleinste organisatorische Einheit bilden, für die Personalbudgets aufgestellt werden. Keine Budgetierung funktioniert ohne Anreize oder Sanktionen.

Die Anreize bestehen im wesentlichen in den neuen Flexibilisierungsregeln, welche die Deckungsfähigkeiten erweitern und die Nachbewilligungsverfahren vereinfachen sowie in einer Modifizierung des Jährlichkeitprinzips der öffentlichen Haushalte, d. h. in der Möglichkeit, Rücklagen zu bilden. Beides zusammen führt dazu, daß sich der Umgang mit den Personalausgaben erheblich verändert hat. Wurde zuvor der Stellenbestand sozusagen als unveräußerlicher Besitz begriffen, so ist es nun die Frage nach inhaltlichen und zeitlichen Prioritäten bei der Verwendung von Haushaltsmitteln. Natürlich gibt es auch Sanktionen, wenn die Einhaltung der Budgetziele gefährdet ist. Sie reichen von einer Wiederbesetzungssperre bis zu einem Beförderungsstopp. Dies sind keine neuen Instrumente; neu ist hingegen, daß sie auf der Grundlage der Budgets nicht in allgemeiner Form verhängt werden müssen. Neu ist auch, daß Leistungsprämien wie –zulagen an die Realisierung der Budgets gebunden sind.

### Schwerpunkt 3 „Personalstruktur“

Bei knapper werdenden Personalressourcen wird eine differenzierte und ausgewogene Personalstruktur (Personalkonfiguration) immer stärker zu einem strategischen Faktor eines Unternehmens, von dessen Realisierung der Unternehmenserfolg abhängt; dies gilt auch für den Öffentlichen Dienst.

Die Personalstruktur hat erhebliche Wirkungen auf die sozialen Beziehungen und das individuelle Handeln. Sie steht sozusagen zwischen den ressourcen- und den individualorientierten Kategorien des Personalcontrollings.

Definiert wird sie als Zusammensetzung des Personalkörpers hinsichtlich der Merkmale Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Nationalität, Qualifikation, Teilzeitbeschäftigung, usw. Grundsätzlich geht es darum, in diesen Dimensionen eine differenzierte und zugleich ausgewogene Struktur zu erreichen.

Das Problem liegt weniger darin, entsprechende Kennzahlen, sondern eher darin, verbindliche Zielwerte zu entwickeln und damit Bedingungen

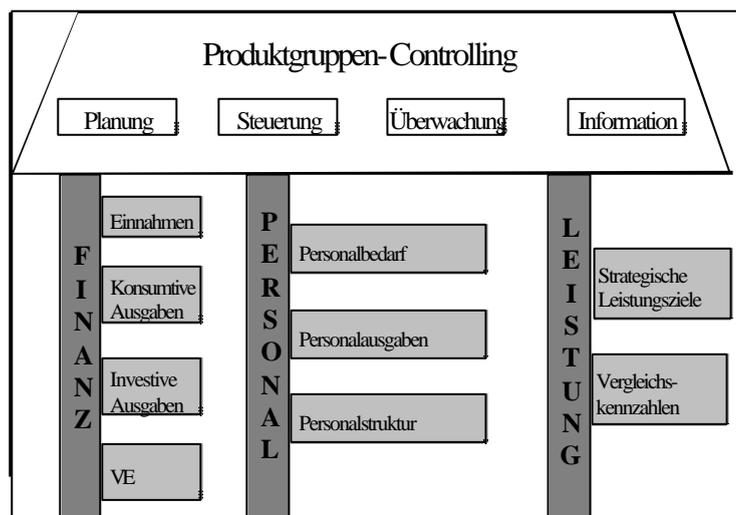
zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten – ungeachtet ihrer individuellen Merkmale – ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit uneingeschränkt entwickeln können. Der Abbau von strukturellen Benachteiligungen ist ein wichtiger Schritt zur Entfaltung der Leistungspotentiale. Dies gilt insbesondere auch für die Frauenförderung. Für diesen Bereich ist das Controlling, d.h. der Regelkreis aus Zielen, Maßnahmen, Soll-Ist-Abgleichen und Gegensteuerung - ein unersetzliches Instrument geworden.

### 3. Berichtswesen

Controlling lebt vom Berichtswesen. Die ausgeprägte Finanzknappheit und die Einführung der Dezentralen Haushaltssteuerung hat dazu geführt, daß die auf den Haushalt des Landes und der Stadtgemeinde Bremen bezogenen Teilbereiche des Personalcontrollings vorrangig entwickelt wurden. Im Zuge der Dezentralisierung und Flexibilisierung haushaltsrechtlicher Entscheidungen wurde ein neues Informationssystem aufgebaut, das drei wesentliche Elemente enthält:

- Darstellung strategisch relevanter Politikbereiche
- Integration von Finanz-, Personal- und Leistungsdaten
- Vierteljährliche Berichterstattung an den Senat der Freien Hansestadt Bremen und an den Haushalts- und Finanzausschuß der Bürgerschaft.

Zu diesem Zweck wurden die Haushalte (Stadtgemeinde und Land Bremen) in 255 Produkt-



gruppen aufgeteilt. Das Produktgruppencontrolling enthält neben den Basisinformationen, in denen Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten dargestellt werden, kamerale Finanzdaten, Daten aus der Kosten-Leistungs-Rechnung, um Personalbedarfs- und -struktur-Aspekte erweiterte

Personal-Daten und steuerungsrelevante - über Kennzahlen operationalisierte - Leistungsziele sowie kommunale und interkommunale Vergleiche bzw. Ländervergleiche.

Über die Beschäftigungsentwicklung und die Personalausgaben informiert die folgende Übersicht:

Neben den vierteljährlichen Berichten werden Monatsberichte über die Entwicklung von Personalmengen und Personalausgaben und vor allem Jahresberichte über die Entwicklung der Personalstruktur (seit 1994) und der Frauenförderung (seit 1998) erstellt.

Die Personalstruktur im bremischen öffentlichen Dienst wird seit 1994 jährlich im "Jahresstruk-

Übersicht				Senatskommission für das Personalwesen					
Personal				Referat Personalcontrolling					
Personal									
Budget	Aktueller Monat			Kumuliert bis Vormonat			Voraus. Ergebnis bis Jahresende		
	Soll	Ist	Differenz	Soll	Ist	Differenz	Soll	Ist	Differenz
TDM									
Dienstbezüge	3.366	3.432	-66	18.087	17.937	150	39.194	39.017	177
Ausbildung	1.336	957	379	6.000	5.050	950	13.330	10.799	2.531
<b>Zwischensumme</b>	<b>4.702</b>	<b>4.389</b>	<b>313</b>	<b>24.087</b>	<b>22.987</b>	<b>1.099</b>	<b>52.524</b>	<b>49.816</b>	<b>2.708</b>
Refinanzierte	165	220	-56	872	1.306	-434	1.903	2.643	-741
Nebentitel	---	---	---	465	297	168	871	661	210
<b>Insgesamt</b>	<b>4.866</b>	<b>4.609</b>	<b>257</b>	<b>25.424</b>	<b>24.590</b>	<b>834</b>	<b>55.298</b>	<b>53.121</b>	<b>2.178</b>
- dar. 58er	---	3.912	---	---	48	---	---	260	---
Beschäftigung	Aktueller Monat			Durchschnitt bis Vormonat			Durchschnitt bis Jahresende		
	Soll	Ist	Differenz	Soll	Ist	Differenz	Soll	Ist	Differenz
Volumen									
Beschäftigungsvolumen	437,59	539,54	-101,95	440,90	555,21	-114,31	437,94	547,38	-109,43
Raumpflege	2,70	2,57	0,13	2,70	2,57	0,13	2,70	2,57	0,13
Ausbildung	531,00	425,62	105,38	536,50	461,13	75,37	539,00	443,38	95,62
<b>Zusammen</b>	<b>971,29</b>	<b>967,74</b>	<b>3,55</b>	<b>980,10</b>	<b>1.018,92</b>	<b>-38,81</b>	<b>979,64</b>	<b>993,33</b>	<b>-13,68</b>
Refinanzierte	---	69,25	---	---	76,70	---	---	72,97	---
Abwesende	---	63,03	---	---	55,44	---	---	59,24	---
Abgänge 58er	---	4,00	---	---	5,00	---	---	4,50	---

Die Personalcontrolling-Übersicht entspricht einer Standard-Auswertung des Datenbanksystems PuMa, das flächendeckend allen personalaktenführenden Dienststellen und den Ressortverantwortlichen zur Verfügung steht. Während die Ist-Werte aus der mit PuMa aufbereiteten Gehaltsabrechnung und den Haushaltsdaten stammen, resultieren die unterjährigen Planwerte zunächst aus der Budgetierung. Diese werden in beiden Dimensionen (Budget und Zielzahl) unterjährig den Veränderungen aus dem Vollzug der Haushalte kontinuierlich angepaßt und mit dem PuMa-Verfahren distribuiert.

turbericht der Senatskommission für das Personalwesen" untersucht und dargestellt.

Neben Aussagen über die Verteilung der Beschäftigten auf Laufbahn-, Status- und Personalgruppen, Geschlecht, die Altersstruktur, die Abgangsgründe, Teilzeitquoten oder die Struktur der Personalausgaben enthält dieser Bericht Fluktuationsprognosen und Ausbildungsplanungen sowie Aussagen zu bereichs- und personalgruppenbezogenen Personalbedarfen. Überregionale Vergleiche lassen zudem Besonderheiten des bremischen öffentlichen Dienstes erkennen.

Über die Entwicklung der Personalstruktur wird mit folgenden Kennzahlen berichtet:

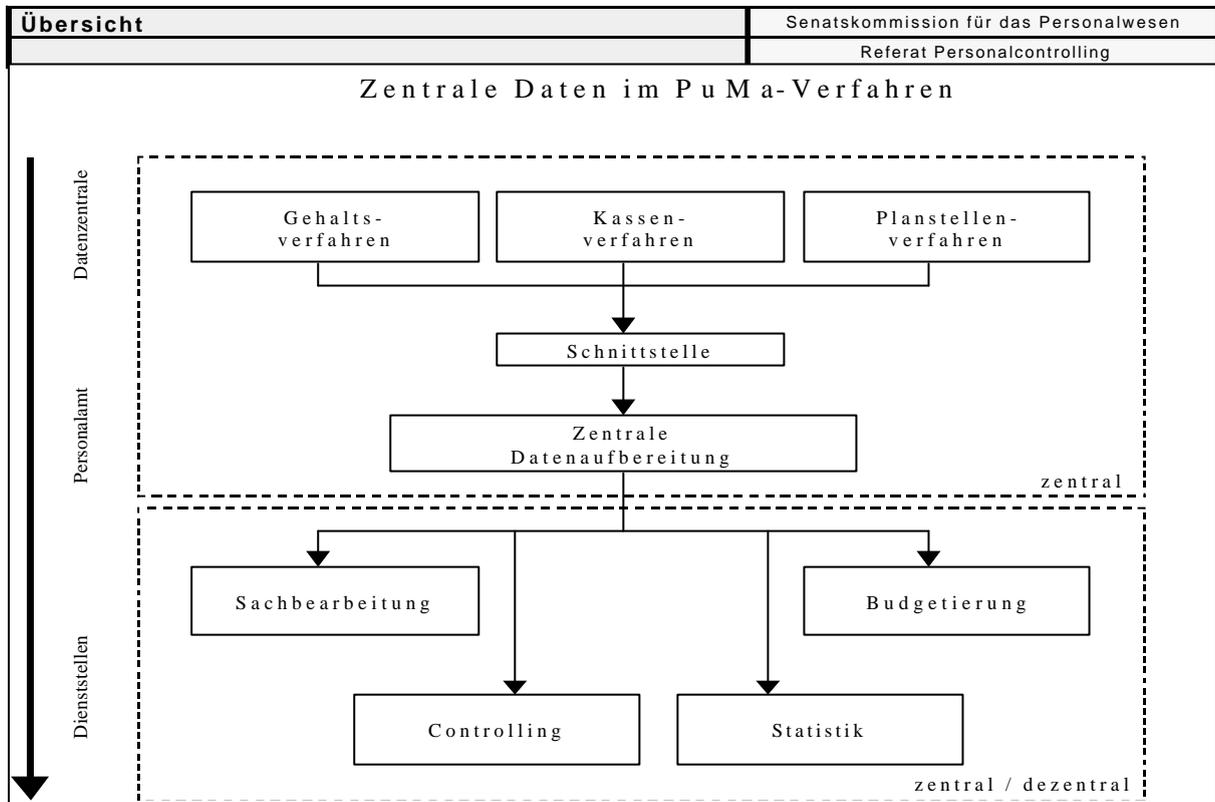
Personal				
Personalstruktur*	Ist März 99	Planwert 1999	Differenz	Ist 1998
	Bezugsgröße: Kopfzahl der Beschäftigten	%		
Verwaltungspersonalquote	5,5			5,3
Beschäftigte bis 35 Jahre	12,2	18,6	-6,4	13,2
Beschäftigte über 55 Jahre	22,3	20,6	1,7	22,0
Frauenquote	41,0	43,0	-2,0	40,7
Teilzeitquote	22,9	24,9	-2,0	22,0
Schwerbehindertenquote		9,4	0,0	9,4
Auszubildende/Anwärter/Referendare (Anzahl)				

#### 4. Das Datenbanksystem PuMa

Um ein Personalcontrolling nach dem beschriebenen Modell zu realisieren, werden eine Fülle von Daten über die Beschäftigten, angefangen bei Kategorien der Personalmenge- und der Personalausgaben (Anwesenheit, Arbeitszeit, monat-

PuMa. PuMa stellt allen Controllinginstanzen einheitliche Daten zur Verfügung.

PuMa bezieht Daten aus verschiedenen Zentralverfahren (Gehaltsabrechnung, Stellenverwaltung, Haushaltsverfahren), um auf zentraler Ebene



liche Ausgaben etc.), aber auch der Personalstruktur (Geschlecht, Alter etc.) benötigt.

Es liegt auf der Hand, daß eine Verarbeitung solcher Daten ohne technikunterstützte Informationsverarbeitung schon aus quantitativen Gründen scheitern muß.

Deshalb wurde im Herbst 1994 das Projekt PuMa (Personalverwaltung und -Management) mit dem Ziel, eine DV-Unterstützung des Personalcontrollings auf allen Ebenen aufzubauen, ins Leben gerufen.

Dieses Projekt wurde bewußt bei der Senatskommission für das Personalwesen selbst angesiedelt und nicht an Fremdanbieter vergeben, um die enge Verknüpfung von inhaltlicher und technischer Entwicklung zu gewährleisten.

Bei PuMa handelt es sich eben nicht um die Umsetzung bekannter routinierter Arbeitsabläufe auf eine DV-gestützte Basis, sondern die Entwicklung des Personalcontrollings selbst steht im engen Zusammenhang mit der Entwicklung von

ne monatsaktuelle Datenbestände aufzubauen und zu pflegen.

Die einzelnen Verfahren sind in sich durchaus konsistent und beinhalten die für ihren spezifischen Zweck notwendigen Daten. Für die Ziele des Personalmanagements müssen aber die Informationen aus Systemen wie Gehaltsabrechnung, Haushalt und Stellenplan unter neuem Blickwinkel zusammengefaßt werden.

PuMa baut also keine neuen Datenbestände auf, sondern integriert die Informationen aus vorhandenen Systemen. Damit wird einerseits verhindert, daß aus den verschiedenen Systemen widersprüchliche Daten in das Controlling einfließen, andererseits entsteht für die Datenerfassung kein zusätzlicher Aufwand. Sichertgestellt ist außerdem die Konsistenz mit den Daten anderer Systeme.

Autor: Dr. Reinhold Zech, (Referatsleiter für Personalcontrolling bei der Senatskommission für das Personalwesen in der Freien Hansestadt Bremen)