



**Maßnahme- und Aktivitätenplan  
zur Personalbestandsentwicklung  
in der Stadtverwaltung Cottbus**

**Die Stadtverwaltung Cottbus steht auch künftig vor großen, umfangreichen und komplizierten Aufgaben in allen Verantwortungsbereichen.**

**Dabei steht die Sicherung aller notwendigen und sinnvollen Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger im Mittelpunkt des Handelns.**

**Gelingen kann und muss dies auch unter Beachtung des wirtschaftlichen Einsatzes aller Ressourcen.**

**Der zielgerichtete und sich an den Rahmenbedingungen strikt orientierende Einsatz des Personals ist dabei ein Kernfaktor.**

**Ausgehend von den bestehenden Grundsatzbeschlüssen der Stadtverordnetenversammlung von Cottbus zur weiteren strukturellen Entwicklung und Optimierung der Verwaltung zeigt dieser Maßnahme- und Aktivitätenplan die ersten wichtigen Schritte zur quantitativen Entwicklung des Personalbestandes und zur qualitativen Entwicklung des vorhandenen Personals.**

## **Maßnahme- und Aktivitätenplan zur Personalbestandsentwicklung entsprechend der Beschlüsse der Stadtverordnetenversammlung von Cottbus**

1. Strukturuntersuchung der Stadtverwaltung Cottbus durch die externe Unternehmensberatung Kienbaum Management Consultants GmbH  
(Termin: III. Quartal 2005)
2. Entscheidung der Stadtverordnetenversammlung der Stadt Cottbus zur Umsetzung der Ergebnisse der Strukturuntersuchung – Beschluss OB-028-20/05  
(Termin: 28.09.2005)
3. Erarbeitung von Maßnahmen zur Personalreduzierung  
(Termin: 30.11.2005)
  - 3.1. Dienstvereinbarung zum sozialverträglichen Personalabbau im Bereich der Stadtverwaltung Cottbus unter Zahlung einer erhöhten Abfindung (30.000 EURO)
  - 3.2. Dienstvereinbarung zum sozialverträglichen Personalabbau im Bereich der Stadtverwaltung Cottbus unter Zahlung einer auf maximal 40.000 EURO erhöhten Abfindung
  - 3.3. Dienstvereinbarung zur Übernahme von Ausgleichsbeträgen zur Abwendung von Rentenabschlägen gemäß § 187 a Abs. 1 SGB VI
  - 3.4. Dienstvereinbarung zur Förderung der Inanspruchnahme der Altersteilzeit für Beschäftigte der Stadtverwaltung Cottbus
4. Entscheidungen der Stadtverordnetenversammlung der Stadt Cottbus zur Personalreduzierung unter Einsatz sozialverträglicher Maßnahmen  
Beschlüsse: OB-036-22/05  
OB-030-22/05  
OB-037-22/05  
(Termin: 30.11.2005)
5. Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes zur mittel- und langfristigen Arbeit mit dem Personal der Stadtverwaltung Cottbus  
(Termin: 31.12.2006)
6. Durchführung ämterbezogener Konsultationen zur stellenbezogenen Umsetzung der Ergebnisse der Strukturuntersuchung  
(Termin: 31.12.2005)
7. Detaillierte Erfassung des potentiellen Personenkreises zur Inanspruchnahme von Maßnahmen des sozialverträglichen Personalabbaus  
(Termin: 31.12.2005)
8. Durchführung von Personalgesprächen mit der Zielsetzung des Abschlusses von individuellen Vereinbarungen zur vorzeitigen Beendigung von Arbeitsverhältnissen  
(Termin: 31.03.2006 und fortlaufend)
9. Abgleich der stellen- und personalbezogenen Veränderungen
  - 9.1. Fachkräftebedarf  
(Termin: 18.08.2006)

9.2. Anforderungsprofile  
(Termin: 31.12.2006)

9.3. Qualifikationsprofile und Fortbildungsbedarf  
(Termin: 31.03.2007)

10. Einführung der zielorientierten Personaleinsatzplanung  
(Termin: 31.03.2007)

10.1. Stellenbesetzungsverfahren

10.2. Anforderungen an interne und externe Stellenbesetzungen

## **1. Strukturuntersuchung der Stadtverwaltung Cottbus durch die externe Unternehmensberatung Kienbaum Management Consultants GmbH**

**Termin: Ende III. Quartal 2005**

### **Anlage 1**

Im Auftrag der Stadtverwaltung Cottbus führt die Unternehmensberatung Kienbaum Management Consultations GmbH (Firma Kienbaum) im Zeitraum Februar bis September 2005 eine Untersuchung der Struktur der Stadtverwaltung Cottbus durch.

Der Mittelpunkt der Betrachtungen liegt in der Erfassung, Analyse und Wertung von Fach- und allgemeinen Aufgaben, den Grundlagen der Aufgabenwahrnehmung und der technischen Unterstützungsmöglichkeiten.

Daraus ableitend wird auf das Personal bezogen ein Optimierungs- und Ausgliederungspotenzial für den Zeitraum bis 2012 ermittelt und die daraus folgenden Auswirkungen auf den Personalbedarf der Ämter und die Gestaltung der Aufbauorganisation verdeutlicht.

Der Personalbestand, ausgehend vom Ist-Bestand 2004 in Höhe von 1.520,700 VZE (nach Erfassungskriterien der Firma Kienbaum), kann im Ergebnis der Untersuchungen auf 1.235,81 VZE zum Ende des Jahres 2012 optimiert werden.

Dieses Ergebnis, inhaltlich untersetzt mit entsprechenden Maßnahmeplänen, wird der Stadtverordnetenversammlung Cottbus im September 2005 in 1. Lesung zur Bestätigung vorgelegt.

## **2. Entscheidung der Stadtverordnetenversammlung der Stadt Cottbus zur Umsetzung der Ergebnisse der Strukturuntersuchung – Beschluss OB-028-20/05**

**Termin: 28.09.2005**

### **Anlage 2**

Nach abschließender Beratung der Untersuchungsergebnisse in der Beigeordnetenkonferenz am 20.09.2005 werden die im Bericht der Firma Kienbaum erarbeiteten Vorschläge der Stadtverordnetenversammlung Cottbus in der Tagung am 28.09.2005 zur Bestätigung vorgelegt.

Die Stadtverordneten beauftragen die Verwaltung die Optimierung des Personalbestandes entsprechend der im Untersuchungsbericht vorgenommenen Maßnahmeplanung zeitnah einzuleiten.

Damit verbunden ist die Vorbereitung und Durchführung von Maßnahmen zur sozialverträglichen Reduzierung des Personalbestandes und die Sicherung der Bereitstellung notwendiger finanzieller Mittel sowie der materiellen und technischen Voraussetzungen.

### **3. Erarbeitung von Maßnahmen zur Personalreduzierung**

**Termin: 30.11.2005**

#### **3.1. Dienstvereinbarung zum sozialverträglichen Personalabbau im Bereich der Stadtverwaltung Cottbus unter Zahlung einer erhöhten Abfindung (30.000 EURO)**

##### **Anlage 3**

Bereits mit Wirkung vom 30.06.2003 wurde eine Dienstvereinbarung abgeschlossen, die es Beschäftigten ermöglichte, bei Auflösung des Arbeitsverhältnisses und Wegfall einer Stelle, eine Abfindung bis zu 30.000 EURO zu erhalten.

Die Gültigkeit dieser Dienstvereinbarung wird unbefristet aufrechterhalten, um potentiellen Interessenten, die nicht in den Geltungsbereich der nachfolgend genannten Regelungen fallen, einen Anreiz zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses zu schaffen.

Der Handlungsspielraum der Verwaltung als Arbeitgeber wird somit ebenfalls vergrößert.

#### **3.2. Dienstvereinbarung zum sozialverträglichen Personalabbau im Bereich der Stadtverwaltung Cottbus unter Zahlung einer auf maximal 40.000 EURO erhöhten Abfindung**

##### **Anlage 4**

Für Beschäftigte bis zum vollendeten 59. Lebensjahr wird eine Abfindungsregelung vorbereitet, bei der die Entschädigung bis auf maximal 40.000 EURO angehoben wird. Grundsatz bleibt der Nachweis des Wegfalls einer Stelle.

Zur Erlangung eines schnellstmöglichen und nachweisbaren Effektes hinsichtlich der angestrebten Reduzierungen des Personalbestandes wird die Laufzeit der Vereinbarung vorerst bis zum 31.12.2006 befristet.

#### **3.3. Dienstvereinbarung zur Übernahme von Ausgleichsbeträgen zur Abwendung von Rentenabschlägen gemäß § 187 a Abs. 1 SGB VI**

##### **Anlage 5**

Für ältere Beschäftigte, die bereit sind, durch Ausscheiden vor Erreichen der Regelaltersgrenze in eine geminderte Rente einzutreten, wird durch eine Beitragszahlung durch die Stadtverwaltung Cottbus an den zuständigen Rententräger die Rentenminderung ausgeglichen.

Wesentlichste Voraussetzung zur Inanspruchnahme ist ein Renteneintritt bis zum 31.12.2012.

Die Vereinbarung wird in ihrer Laufzeit bis zum 31.12.2006 befristet.

### **3.4. Dienstvereinbarung zur Förderung der Inanspruchnahme der Altersteilzeit für Beschäftigte der Stadtverwaltung Cottbus**

#### **Anlage 6**

Für Beschäftigte, die bereit sind, nach Altersteilzeit und vor Erreichen der Regelaltersgrenze in eine geminderte Rente einzutreten, wird ebenfalls durch eine Beitragszahlung durch die Stadtverwaltung Cottbus an den zuständigen Rententräger die Rentenminderung ausgeglichen.

Hier mit einbezogen werden auf Antrag auch Beschäftigte, die sich bereits in Altersteilzeit befinden und diese durch einen früheren Austritt noch verkürzen.

Wesentlichste Voraussetzung zur Inanspruchnahme dieser Regelungen ist ein Ende der Arbeitsphase bis zum 31.12.2012.

Die Vereinbarung wird in ihrer Laufzeit bis zum 31.12.2006 befristet.

### **4. Entscheidungen der Stadtverordnetenversammlung der Stadt Cottbus zur Personalreduzierung unter Einsatz sozialverträglicher Maßnahmen**

**Beschlüsse:** OB-036-22/05  
OB-030-22/05  
OB-037-22/05

**Termin: 30.11.2005**  
**Anlage 7,8 und 9**

Die erarbeiteten und in der Verwaltung abgestimmten Dienstvereinbarungen zur sozialverträglichen Personalreduzierung werden der Stadtverordnetenversammlung Cottbus am 30.11.2005 zur Entscheidung vorgelegt und bestätigt.

Die Bestätigung erfolgt in Verbindung mit dem Grundsatzbeschluss, die Reduzierung des Personalbestandes entsprechend des Gutachtens der Firma Kienbaum zum frühestmöglichen Zeitpunkt auf 1.236 VZE zu erreichen.

Weiterhin wird entschieden, dass bei einer nicht oder nicht vollständigen Untersetzung dieses angestrebten Zieles bis zum 31.12.2006 ab dem 01.01.2007 das Verfahren zu betriebsbedingten Kündigungen im notwendigen Umfang einzuleiten.

### **5. Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes zur mittel- und langfristigen Arbeit mit dem Personal der Stadtverwaltung Cottbus**

**Termin: 31.12.2006**  
**Anlage 10**

Entsprechend der Aufgabenstellungen aus der vorliegenden Strukturuntersuchung ist nach Auftrag durch die Stadtverordnetenversammlung Cottbus ein Personalentwicklungskonzept zu erstellen.

Ausgehend von den vorhandenen Gegebenheiten und den übergeordneten Zielsetzungen sind die Handlungsfelder der strategischen Personalentwicklung und

operative Schritte in Umsetzung der Untersuchung der Firma Kienbaum zu entwickeln und zu definieren.

Insbesondere sind die aktuell notwendigen Maßnahmen und die diesbezügliche Herangehensweise in einer Planung zu konkretisieren.

Somit soll gewährleistet werden, dass die aufgabenbezogene Entwicklung und Förderung des Leistungspotenzials der Beschäftigten der Verwaltung, ihre ständige zielgerichtete Qualifizierung und die Schaffung zweckmäßiger Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung als Kernstück der Personalentwicklung verstanden werden.

Der Finanzrahmen ist nach Erfassung des künftigen Personalbedarfs und des Personaleinsatzes herauszuarbeiten.

Das Personalentwicklungskonzept ist stetig gemäß den konkreten Bedingungen, die sich aus eingeleiteten Maßnahmen und Aktivitäten ergeben, fortzuschreiben.

## **6. Durchführung ämterbezogener Konsultationen zur stellenbezogenen Umsetzung der Ergebnisse der Strukturuntersuchung**

**Termin: 31.12.2005**

**Anlage 11**

Im Ergebnis des Beschlusses OB-028-20/05 vom 28.09.2005 bereitet das Personal- und Organisationsamt Konsultationen mit allen Ämtern und Fachbereichen zur stellenkonkreten Umsetzung der in den Maßnahmeplänen durch die Firma Kienbaum ermittelten Optimierungspotentiale vor.

Im Zeitraum vom 23.11.2005 bis 21.12.2005 erfolgen die Konsultationen mit den Leiterinnen und Leitern der Ämter und Fachbereiche unter Mitwirkung der Koordinatoren der Dezernate und des Personalrates.

Nach Auswertung aller Gespräche wird festgestellt, dass **mit Stand 20.01.2006 von dem vorgegeben und bis zum 31.12.2012 zu erreichenden Optimierungspotential von 285 VZE (bereinigt 281,6 VZE → Siehe entsprechende Anlage) bereits 247,2 VZE stellenkonkret untersetzt sind.**

## **7. Detaillierte Erfassung des potentiellen Personenkreises zur Inanspruchnahme von Maßnahmen des sozialverträglichen Personalabbaus**

**Termin: 31.12.2005**

Neben der Vorbereitung von Maßnahmen zum sozialverträglichen Personalabbau und der Durchführung ämterbezogener Konsultationen zur stellenbezogenen Untersetzung der Ergebnisse der Strukturuntersuchung wird das realisierbare Personalpotenzial ermittelt, das durch geeignete Maßnahmen direkt in den Optimierungsprozess einbezogen werden kann.



Nach ersten Analysen können vom Optimierungspotenzial 225 VZE abgedeckt werden. Davon sind 97,83 VZE durch bereits bestehende Auflösungs- bzw. Altersteilzeitverträge sowie feststehendem Renteneintritt untersetzt. Dabei sind befristete Arbeitsverträge nicht berücksichtigt.

Alle berücksichtigungsfähigen Beschäftigten werden zu Personalgesprächen eingeladen. Weiterhin wird eine gemeinsame Informationsveranstaltung des Personalrates und des Personal- und Organisationsamtes unter Hinzuziehung von Fachkompetenz der Staatlichen Rentenversicherung im Januar 2006 durchgeführt.

Nach weitergehender Prüfung werden die Beschäftigten der Jahrgänge 1952 und 1953 ebenfalls in die Beratungsgespräche einbezogen.

## **8. Durchführung von Personalgesprächen mit der Zielsetzung des Abschlusses von individuellen Vereinbarungen zur vorzeitigen Beendigung von Arbeitsverhältnissen**

**Termin: 31.03.2006 und fortlaufend**

Im Kernzeitraum Januar bis März 2006 und fortlaufend werden nach Einladung und Eigeninitiative vieler Beschäftigter im Personal- und Organisationsamt gezielte Gespräche zu Möglichkeiten der Inanspruchnahme der sozialverträglichen Regelungen geführt.

**Bis zum 16.08.2006** wurden mit insgesamt 291 Beschäftigten ein- bis mehrmals vertrauensvolle Gespräche geführt.

|                           |                                        |     |
|---------------------------|----------------------------------------|-----|
| Diese mündeten bisher in: | Auflösungsverträge mit Abfindung       | 20  |
|                           | ATZ-Verträge ohne Rentenausgleich      | 8   |
|                           | ATZ-Verträge mit Rentenausgleich       | 156 |
|                           | Zeitverkürzung alter ATZ-Verträge      | 7   |
|                           | Auflösungsverträge mit Rentenausgleich | 24  |
|                           | Gesamt                                 | 215 |

Ausgehend von einem Personalbestand am 16.08.2006 in Höhe von 1.532,693 VZE (dabei sind die bisherigen Personalübernahmen der Regionalleitstelle Lausitz mit 25,000 VZE und der Aufbau der ARGE mit derzeit 65,400 berücksichtigt) ist mit den bisher gesicherten Reduzierungen:

|                                        |             |
|----------------------------------------|-------------|
| Altersteilzeit gesamt                  | 214,075 VZE |
| Auflösungsverträge mit Abfindung       | 8,400 VZE   |
| Auflösungsverträge mit Rentenausgleich | 21,100 VZE  |

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| Altersrente       | 47,025 VZE  |
| Sonstige Gründe   | 1,000 VZE   |
| Befristungen      | 36,950 VZE  |
| Gesamtreduzierung | 328,550 VZE |

**mit Ablauf des 31.12.2012 ein Personalbestand im IST von 1.204,143 VZE zu erwarten.**

Gegenüber dem Stand der personell untersetzten und gesicherten Reduzierung vom Januar 2006 mit 97,830 ist ein Anstieg um 230,72 VZE eingetreten.

Damit ist gegenwärtig eine Überschreitung der Reduzierungsvorgaben aus dem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Cottbus vom 30.11.2005 von ca. 32 VZE zu verzeichnen.

Diese Personallücke ist durch Übernahme von Auszubildenden nach erfolgreicher Ausbildung zu schließen.

Für eintretende kostenseitige Auswirkungen sind bei Berücksichtigung der Neugestaltung des Tarifrechts im öffentlichen Dienst Berechnungen zu erstellen.

## **9. Abgleich der stellen- und personalbezogenen Veränderungen**

### **9.1. Fachkräftebedarf**

**Termin: 18.08.2006**

Im Ergebnis der personenkonkreten und individualrechtlich gesicherten Vereinbarungen ist ein Abgleich zwischen diesen entstehenden Personalreduzierungen und den im Rahmen der Konsultationen festgelegten stellenkonkreten Reduzierungen herbeizuführen.

Von der nachweisbaren Erkenntnis ausgehend, dass in erheblichem Maße Abweichungen bestehen, muss der sich entwickelnde Fachkräftebedarf erfasst und mit der Zielstellung analysiert werden, wo mit Hilfe des in den Bereichen, Dezernaten und der Gesamtverwaltung vorhandenen Personals, insbesondere von künftig wegfallenden Stellen, die künftige Aufgabenerfüllung gewährleistet werden kann.

Die Erfassung erfolgt in den Fachämtern, die Auswertung in Verantwortung des Personal- und Organisationsamtes in Zusammenarbeit mit den Fachämtern.

Dabei steht die interne Lösung konsequent im Vordergrund.

In Folge sind Neubesetzungen durch junge, eigene Nachwuchskräfte in der Priorität vor externen Besetzungen anzusiedeln.

Notwendige externe Lösungen sind detailliert zu begründen und die finanziellen Auswirkungen darzustellen.

## **9.2. Anforderungsprofile**

**Termin: 31.12.2006**

Nach Ermittlung des Fachkräftebedarfs sind durch die Leitungen der Ämter und Fachbereiche detaillierte Anforderungsprofile für die Stellen, bei denen eine Wiederbesetzung begründet wird, zu erarbeiten.

Hierfür ist in Federführung des Personal- und Organisationsamtes die notwendige fachliche Unterstützung zu geben.

Der erforderliche Fortbildungsbedarf zur Erstellung von Anforderungsprofilen wird durch das Personal- und Organisationsamt ermittelt und strukturiert zusammengefasst. Bildungsmaßnahmen werden dort koordiniert, organisiert und in der Durchführung begleitet.

## **9.3. Qualifikationsprofile und Fortbildungsbedarf**

**Termin: 31.03.2007**

In einem ersten Schritt sind bis zur genannten Terminsetzung von allen Beschäftigten, die Inhaber künftig wegfallender Stellen sind und keine Vereinbarung im Rahmen der sozialverträglichen Personalreduzierung abgeschlossen haben, die konkreten Qualifikationsprofile zu erstellen. Dabei sind die Beschäftigten einzubeziehen.

Zur Gewährleistung einer einheitlichen Herangehensweise in der gesamten Verwaltung wird diese Erfassung nach einem vom Personal- und Organisationsamt vorgegebenen Katalog realisiert.

Die verantwortlichen Führungskräfte sind für die zielgerichteten Gespräche mit den Beschäftigten zu qualifizieren. Notwendige Schulungsmaßnahmen werden durch das Personal- und Organisationsamt koordiniert, organisiert und in der Durchführung begleitet.

Die Gespräche sind insofern ergebnisorientiert zu führen, dass nicht nur eine klare Bestandsaufnahme der vorhandenen Potenziale eintritt, sondern bereits eine Orientierung auf ein oder mehrere künftige Einsatzbereiche berücksichtigt wird.

# **10. Einführung der zielorientierten Personaleinsatzplanung**

**Termin: 31.03.2007**

## **10.1. Stellenbesetzungsverfahren**

Zur Sicherung und Erlangung schnellerer Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten zum Personaleinsatz, die an den betrieblichen und personellen Erfordernissen ausgerichtet sind, werden die Verfahren zur Besetzung von Stellen neu geregelt.

In enger Zusammenarbeit mit dem Personalrat der Stadtverwaltung Cottbus kommt es zu einer neuen Vereinbarung bei Stellenbesetzungsverfahren.

Ziel wird es sein, die Besetzung zielgerichtet und mit einem entsprechenden zeitlichen Vorlauf zu sichern. So können stellen- und mitarbeiterbezogen notwendige Entwicklungsmaßnahmen realisiert werden.

Im Mittelpunkt sollen Beschäftigte stehen, deren Stellen im Zuge der Umsetzung der neuen Strukturen wegfallen.

### **10.2. Anforderungen an interne und externe Stellenbesetzungen**

In den Rahmenregelungen einer zielorientierten Personaleinsatzplanung ist festzuschreiben, unter welchen konkreten Bedingungen eindeutig zu benennende Stellen extern besetzt werden dürfen.