

# Mitteilung

## öffentlicher Teil

Gremium	Datum
Rechnungsprüfungsausschuss	23.11.2017

### Personalrisikomanagement

#### Ausgangslage

Systematische, zielorientierte Steuerung ist eines der Kölner Reformziele. Dazu braucht es unter anderem ein Management für die laufende Analyse und Bewertung von Risiken etwa für den Personalbereich. Exemplarisch hierfür hat die Verwaltung im Auftrag des Stadtvorstandes eine erste Grundlage anhand einer stichtagsbezogenen Vakanzensituation vorgenommen. Der Rechnungsprüfungsausschuss hat die Verwaltung in seiner Sitzung vom 27.10.2016 um eine Information zu dieser Prüfung gebeten.

Eine Risikoanalyse anhand einer stichtagsbezogenen Vakanzenabfrage ist eine nicht repräsentative Momentaufnahme. Sie ersetzt weder ein notwendiges konzeptionelles Fundament nach aktuellem wissenschaftlichem Stand noch eine darauf aufsetzende fundierte Risikobetrachtung.

#### Bisherige Arbeitsergebnisse

Die Verwaltung ist bei der Umsetzung des Stadtvorstandsbeschlusses in zwei Schritten vorgegangen: In einem ersten Schritt wurden die Anzahl der Vakanzen und deren Risikoeinschätzung abgefragt. In einem zweiten Schritt arbeitete eine Arbeitsgruppe die Ergebnisse auf.

Als Zusammenfassung kann festgehalten werden:

- Im ersten Schritt haben die Dienststellen seinerzeit vakante Stellen gemeldet und davon einen Teil der höchsten Risikokategorie zugeordnet, jedoch ohne nähere Priorisierung.
- Im zweiten Schritt reduzierte sich die Anzahl der Stellenvakanzen mit höchster Risikoeinstufung.

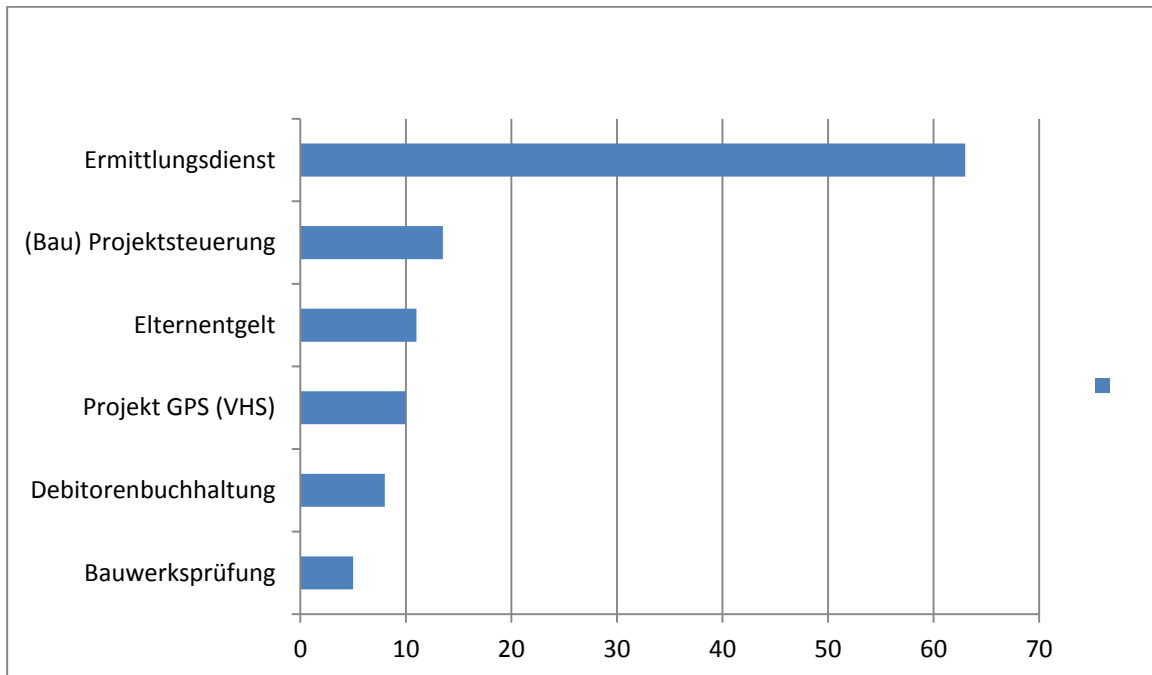
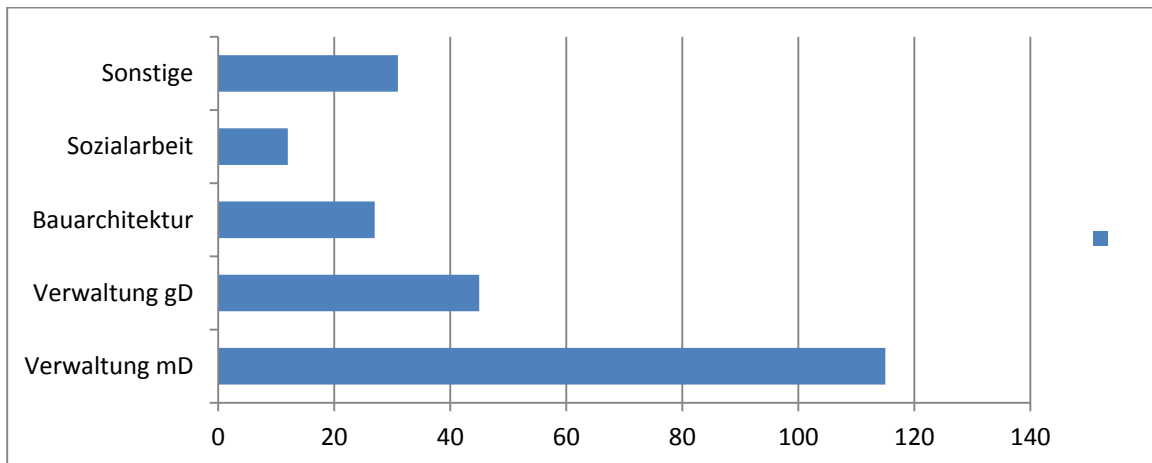


Diagramm 1: Häufung von Vakanzen mit höchster Risikoeinschätzung nach Aufgabensparten



- Diagramm 2: Häufung der Stellenvakanzen mit höchster Risikoeinschätzung nach Berufssparten

- Es ist ständige Praxis, dass die zentrale Personalverwaltung die Dienststellen bei Stellenvakanzen mit besonders hohem Risikopotential zusätzlich unterstützt, z. B. durch Vermittlung von Ersteinsatzkräften oder rotationsinteressierten Beschäftigten.

### Personalrisikomanagement

Die mit Vakanzen einher gehenden Risiken sind zwar konkret, aber lediglich temporär und damit jederzeit veränderlich. So könnte eine erneute Vakanzenbetrachtung heute zu völlig anderen Ergebnissen führen.

Die stichtagsbezogene Risikoanalyse von Vakanzen hat die Verwaltung sensibilisiert, ein Personalrisikomanagement eingehend und systematisch zu entwickeln.

Ein Personalrisikomanagement muss insbesondere dauerhaft anhand abstrakter Risikosektoren, -szenarien konkrete Risiken bewertbar machen und präventive Maßnahmen schaffen, damit konkrete Gefahren gar nicht erst entstehen. Zugleich werden Interventionsmaßnahmen vorzuhalten sein, um bei dennoch eingetretenem Risiko handlungsfähig zu bleiben („System Feuerwehr“).

Weil sich bei aller Vorsorge Risiken dynamisch entwickeln können, muss das Risikomanagement mittels eines „Frühwarnsystems“ flexibel ausgelegt sein.

Zwei Risikosektoren kennt das Personalrisikomanagement: Organisationsrisiken und Personalrisiken. Beide Risikosektoren gehen in der Praxis Hand in Hand, so dass auch deren Wechselwirkungen einzubeziehen sind.

Risikoszenarien sind unter anderem:

- A. Risikoquellen (Durch wen oder was entsteht das Risiko?)
- B. Gegenstand von Risiko (Wen oder was trifft das Risiko?)
- C. Risikoursachen (Wodurch entstehen diese Risiken?)
- D. Risikofolgen (Welche möglichen Konsequenzen haben die Risiken?)

Ein hundertprozentiger Vollschutz vor allen erdenklichen Personalrisiken ist zwar wünschenswert, aber nicht realistisch. Insofern muss eine gestufte Bewertung von Risiken anhand der möglichen Risikofolgen vorgenommen werden. Dies hilft bei der

- Aufwandsplanung für das Personalrisikomanagement
- Beurteilung mehrerer, aufeinander treffender Risiken
- Intervention infolge eingetretener Risiken

#### Weiteres Vorgehen

Die bisherigen Arbeitsergebnisse sind eine Grundlage für ein Personalrisikomanagement. Darauf aufsetzend hat die Verwaltung eine Projektgruppe gebildet, welche ein Konzept für ein Personalrisikomanagement für die Stadtverwaltung Köln entwickeln und eine fundierte Risikoanalyse vornehmen wird. Die Verwaltung strebt ferner eine wissenschaftliche Begleitung der Projektgruppe an.

Die Verwaltung wird dem Rechnungsprüfungsausschuss über den Projektfortgang kontinuierlich berichten.

**Gez. Dr. Keller**