



# Der Kreistag des Landkreises Teltow-Fläming

---

**Informationsvorlage**

**Nr. 3-0676/05-I**

**für die öffentliche Sitzung**

## **Beratungsfolge der Fachausschüsse**

Dienstberatung	05.12.2005
Dienstberatung	23.01.2006
Dienstberatung	20.02.2006
Kreistag	10.04.2006

**Einreicher:** Landrat

**Betr.:** Ist-Analyse der Beschäftigungsverhältnisse bis zum Jahr 2007 und  
Personalbedarfsplanung mit Ausblick bis zum Jahr 2015

Luckenwalde, den 26.01.2012

Giesecke

## **Sachverhalt:**

Mitarbeiter/Innen sind das höchste Gut der Verwaltung. Nichts anderes in der Verwaltung ist in seiner Leistungsfähigkeit so schnell zu beeinflussen. Motivation oder Demotivation und der Ausbildungsgrad haben mit den größten Einfluss auf die Arbeitsergebnisse.

Entscheidend für das Bild der Verwaltung ist die Kompetenz und das Auftreten der Mitarbeiter/Innen im Kontakt zu den Bürger/Innen. Dieses zu fördern, sollte Anliegen einer sich an den Verwaltungszielen orientierte Personalentwicklung sein.

Unter Personalentwicklung werden alle Maßnahmen und Aktivitäten verstanden, die dazu dienen, dass die Anforderungen der Verwaltung, die Fähigkeiten und tatsächlich gezeigten Leistungen der Mitarbeiter/Innen sich in möglichst großer Übereinstimmung befinden.

Handlungsfelder der Personalentwicklung können beispielsweise sein:  
Personalbedarfsanalyse, Aus- und Weiterbildung, flexible Arbeitszeitgestaltung, Personalauswahlverfahren, Personalfreisetzung, Potenzialanalyse, Führungskräfteentwicklung, Qualitätssicherung, Anreizsysteme.

Der Einstieg in ein Konzept beginnt mit dem Auftrag der Verwaltungsführung. Die Ziele einer strategisch orientierten Personalentwicklung leiten sich aus den Leitlinien bzw. den Leitzielen der Verwaltung ab.

Zu Beginn der Konzepterarbeitung steht die Problemanalyse sowie eine Bestands- und Bedarfsermittlung.

Die Personalbedarfsermittlung versucht, den gegenwärtigen oder zukünftigen Personalbedarf in Art und Anzahl der Arbeitnehmer, die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zur Erfüllung der Betriebsaufgaben notwendig sind, zu ermitteln.

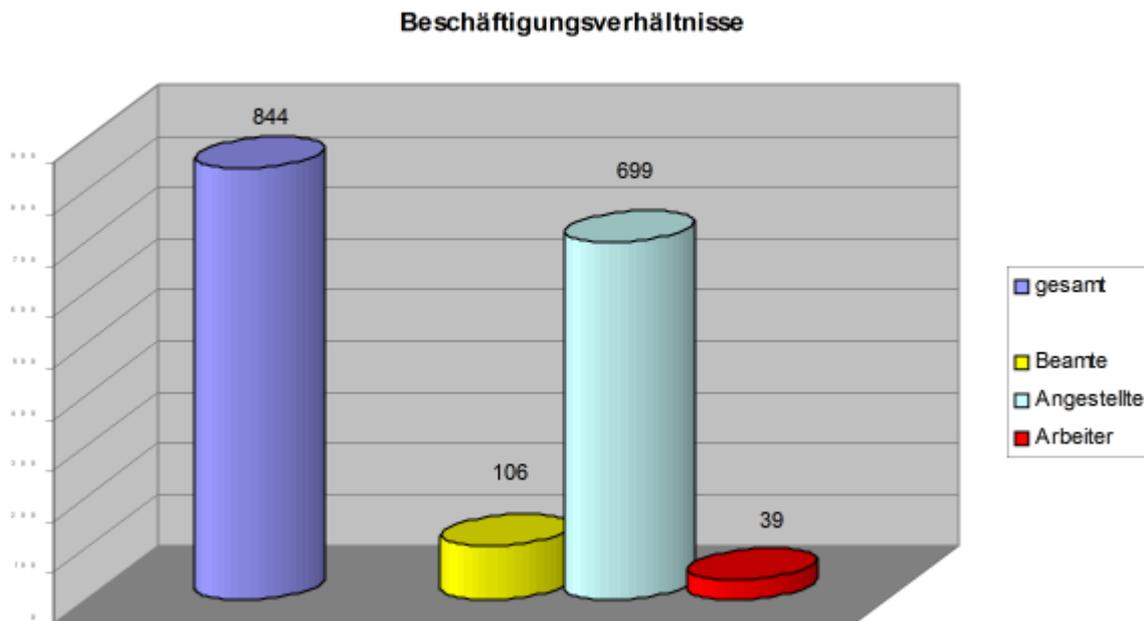
Neben dem zukünftigen Personalbedarf gibt es den aktuellen Personalbedarf. Dieser entsteht einerseits durch kurzfristige Änderungen des Aufgabenvolumens und andererseits durch die Fluktuation.

Der zukünftige Personalbedarf hängt also von der Aufgabenentwicklung ab und beruht daher auf Schätzungen. Schätzungen werden allerdings mit zunehmendem Zeitvorgriff immer ungenauer. Trotzdem sollten auch Schätzungen so weit wie möglich durch Fakten abgesichert sein, um eine höchstmögliche Treffergenauigkeit zu erreichen.

So wurde seitens der Verwaltungsleitung das Hauptamt, Sachgebiet Organisation, beauftragt, alle WIBERA-Gutachten, die bisher für die Ämter im Rahmen von Organisationsuntersuchungen erstellt worden sind, anhand der aktuellen Fallzahlen zu überprüfen und fortzuschreiben. Hierzu gehört auch die Betrachtung des Aufgabengliederungsplanes.

Die hier vorliegende Personalbestandsanalyse mit einem kurzfristigen Ausblick auf den künftigen Personalbestand in der Verwaltung soll ein erster Schritt hin zu einer kontinuierlichen Personalbedarfsplanung sein.

## 1. Beschäftigungsverhältnisse des Landkreises Teltow-Fläming



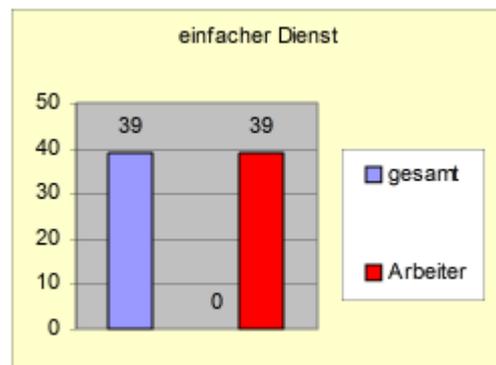
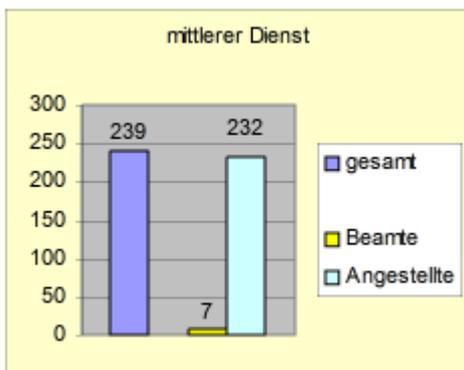
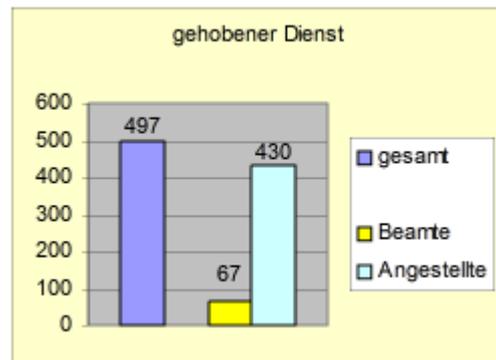
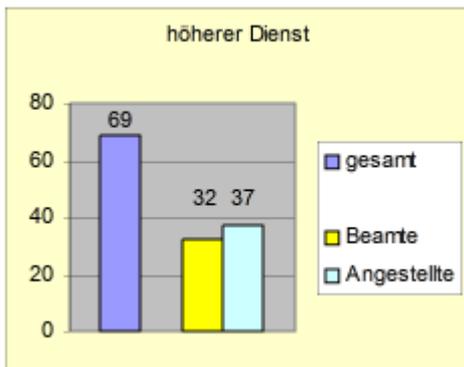
Der Landkreis Teltow-Fläming hat zur Zeit 844 Beschäftigte.

Davon fallen, wie in obiger Graphik dargestellt,

- 106 Beschäftigungsverhältnisse auf Beamte,
- 699 auf Angestellte und
- 39 auf Arbeiter.

## 2. Beschäftigungsverhältnisse in den einzelnen Berufsgruppen

Werden die Berufsgruppen separat betrachtet, verhält sich die Verteilung der Beschäftigungsverhältnisse, wie folgt:



Dementsprechend verteilen sich die Beschäftigungszahlen auf:

- 69 Mitarbeiter/innen im höheren Dienst
- 497 Mitarbeiter/innen im gehobenen Dienst
- 239 Mitarbeiter/innen im mittleren Dienst und
- 39 Mitarbeiter/innen im einfachen Dienst.

### 3. Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse

Die nachfolgend aufgeführte Prognose der bestehenden Beschäftigungsverhältnisse erstreckt sich auf die Entwicklung einschließlich des Jahres 2007.

#### 3.1. Ausbildungsverhältnisse

Derzeit bestehen aktuell 23 Ausbildungsverhältnisse.

Voraussetzend des Bestehens der Abschlussprüfung werden 5 Auszubildende im Jahr 2006 und 11 Auszubildende im Jahr 2007 ihre Ausbildung abschließen und für eine weitere Beschäftigung zur Verfügung stehen.

#### 3.2. Befristete Beschäftigungsverhältnisse

Von derzeit 34 befristeten Beschäftigungsverhältnissen laufen im betrachteten Zeitraum 33 aus. Bis zum Ende des Jahres 2006 werden es 25 und bis zum Ende des Jahres 2007 werden es 8 sein. Für die hier enthaltenen 7 kürzlich in der eigenen Verwaltung ausgebildeten Verwaltungsfachangestellten wird eine Weiterbeschäftigung angestrebt.

- 1 Beschäftigter im höheren Dienst
  - 9 Beschäftigte im gehobenen Dienst
  - 14 Beschäftigte im mittleren Dienst und
  - 1 Beschäftigter im einfachen Dienst
- 2006
- 
- 1 Beschäftigter im höheren Dienst
  - 5 Beschäftigte im gehobenen Dienst
  - 1 Beschäftigte im mittleren Dienst
  - 1 Beschäftigter im einfachen Dienst
- 2007

#### 3.3. Gesetzliche Altersgrenze

Die gesetzliche Altersgrenze werden 14 Beschäftigte erreichen. Im Laufe des Jahres 2006 werden es 10 und im Laufe des Jahres 2007 werden es 4 Beschäftigte sein, welche das Rentenalter erreichen, wobei die einzelnen Berufsgruppen wie folgt betroffen sind:

- 1 Beschäftigter im höheren Dienst
  - 6 Beschäftigte im gehobenen Dienst
  - 2 Beschäftigte im mittleren Dienst und
  - 1 Beschäftigter im einfachen Dienst
- 2006

- 2 Beschäftigte im gehobenen Dienst
- 2 Beschäftigte im mittleren Dienst

2007

### 3.4. Altersteilzeit

Im Altersteilzeitmodell befinden sich zur Zeit 67 Beschäftigte. Davon sind bereits 30 Beschäftigte in der Ruhephase. Von diesen 30 freigewordenen Stellen wurden vorerst 17 Stellen durch die Organisation zur Wiederbesetzung freigegeben. Die Wiederbesetzungen erfolgen grundsätzlich befristet, vorzugsweise mit in der eigenen Verwaltung ausgebildeten Verwaltungsfachangestellten.

Im Laufe des Jahres 2006 wechseln 14 Beschäftigte in die Ruhephase und im Laufe des Jahres 2007 noch einmal 21. Weiterhin scheidet 2 Beschäftigte 2007 bereits gänzlich aus dem Arbeitsverhältnis aus. Die freiwerdenden Stellen gliedern sich wie folgt auf:

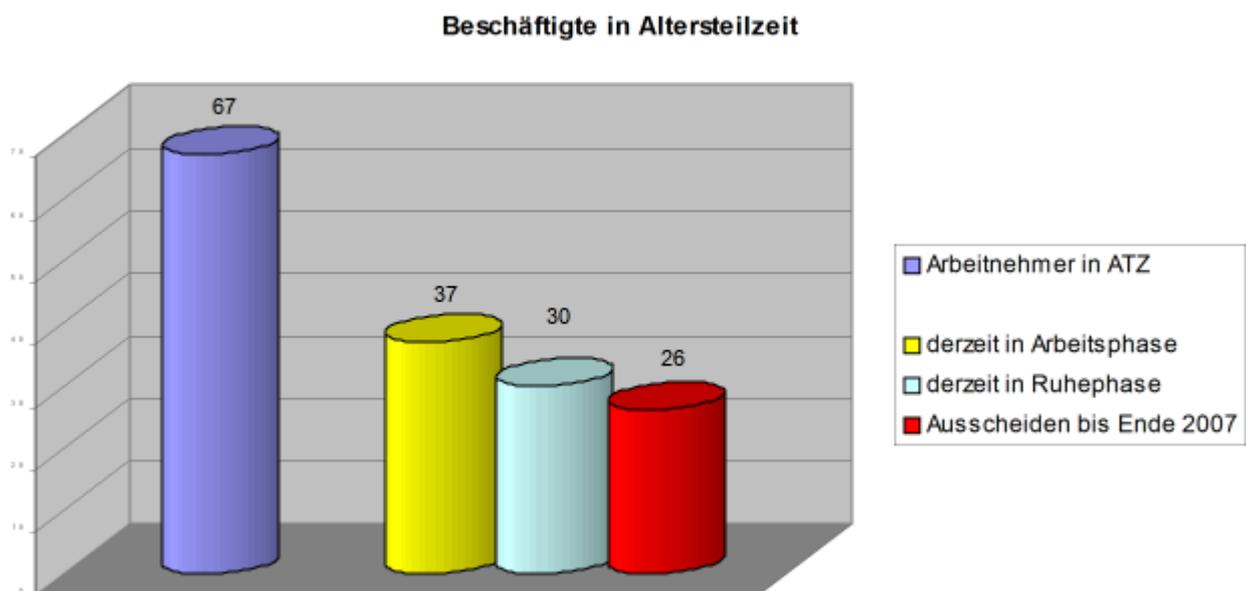
- 3 Beschäftigte im gehobenen Dienst
- 7 Beschäftigte im mittleren Dienst und
- 4 Beschäftigter im einfachen Dienst

2006

- 10 Beschäftigte im gehobenen Dienst
- 11 Beschäftigte im mittleren Dienst
- 2 Beschäftigte im einfachen Dienst

2007

Von den sich zur Zeit in der Ruhephase der Altersteilzeit befindenden Beschäftigten scheidet 5 bis Ende des Jahres 2006 und 19 bis zum Ende des Jahres 2007 aus.

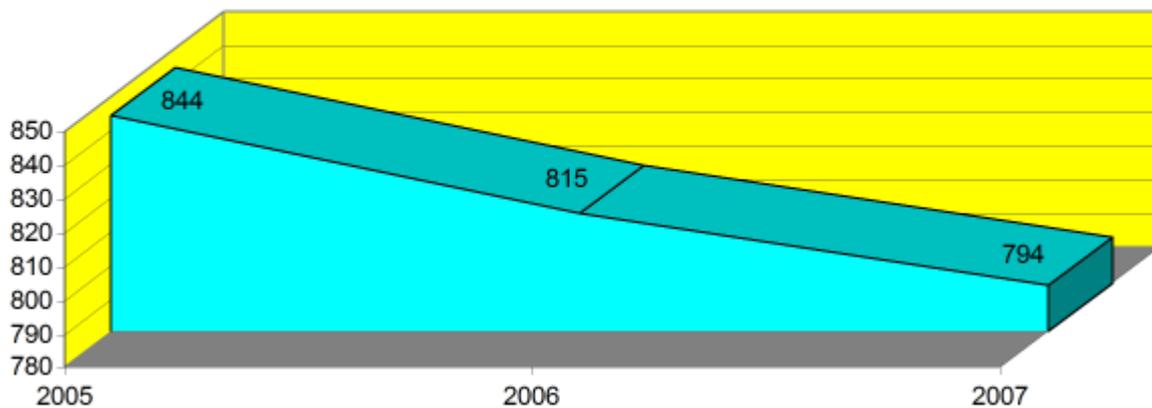


Gemessen an der Gesamtzahl von 844 Beschäftigten befinden sich derzeit 7,94 % in Altersteilzeit.

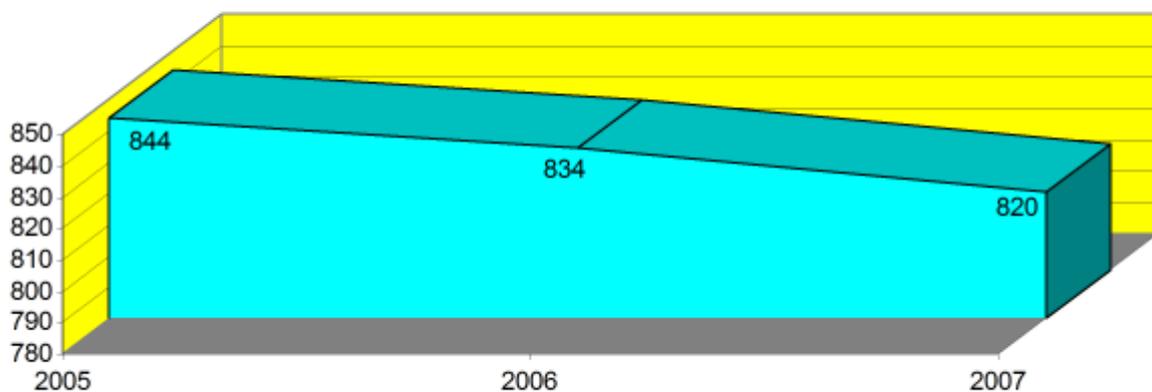
#### 4. Personelle Entwicklung jeweils zum entsprechenden Jahresende

Unter Berücksichtigung der unter Punkt 3 genannten Zahlen, könnte die Anzahl der Beschäftigten jeweils zum Jahresende wie in folgenden Darstellungen aussehen.

Prognose der Beschäftigungsentwicklung ohne Verlängerung der befristeten Arbeitsverhältnisse mit Ausnahme der ausgebildeten Verwaltungsfachangestellten



Prognose der Beschäftigungsentwicklung bei Verlängerung der befristeten Arbeitsverhältnisse

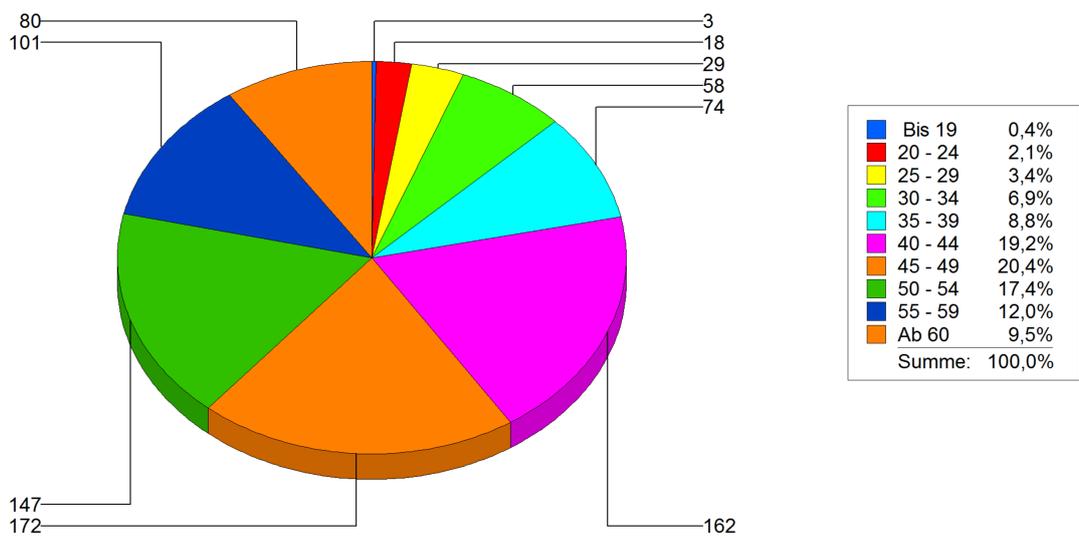


Durch das Ausscheiden älterer Arbeitnehmer und die stets angestrebte Übernahme von in der eigenen Verwaltung ausgebildeten Verwaltungsfachangestellten wird der Personalbestand kontinuierlich reduziert. Durch die frühzeitige und gezielte Organisation des

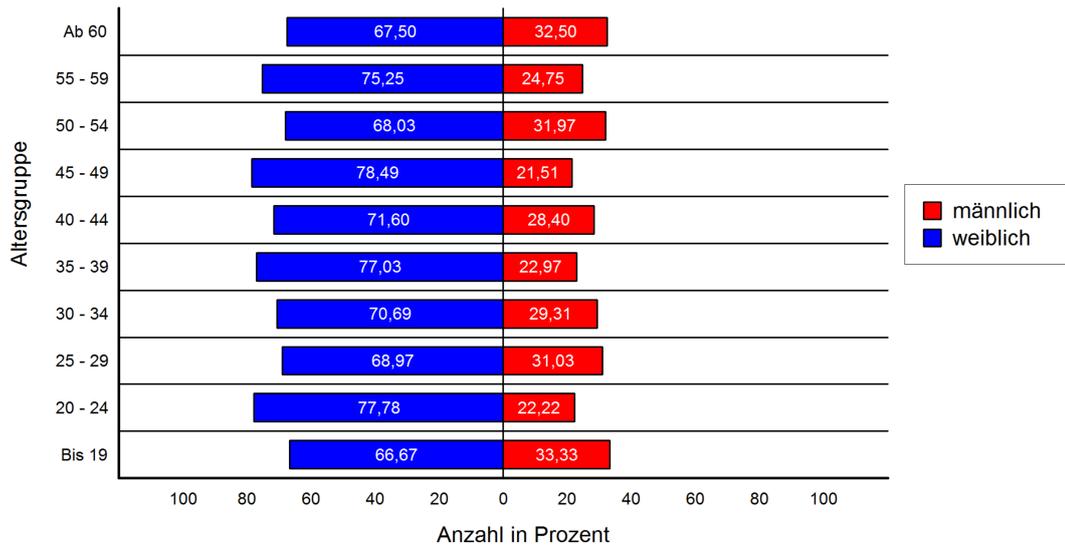
Transfers von Erfahrungswissen der „Ausscheidenden“ an die „Nachrückenden“ sind künftig keine Einbußen in der Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu erwarten.

## 5. Altersstruktur

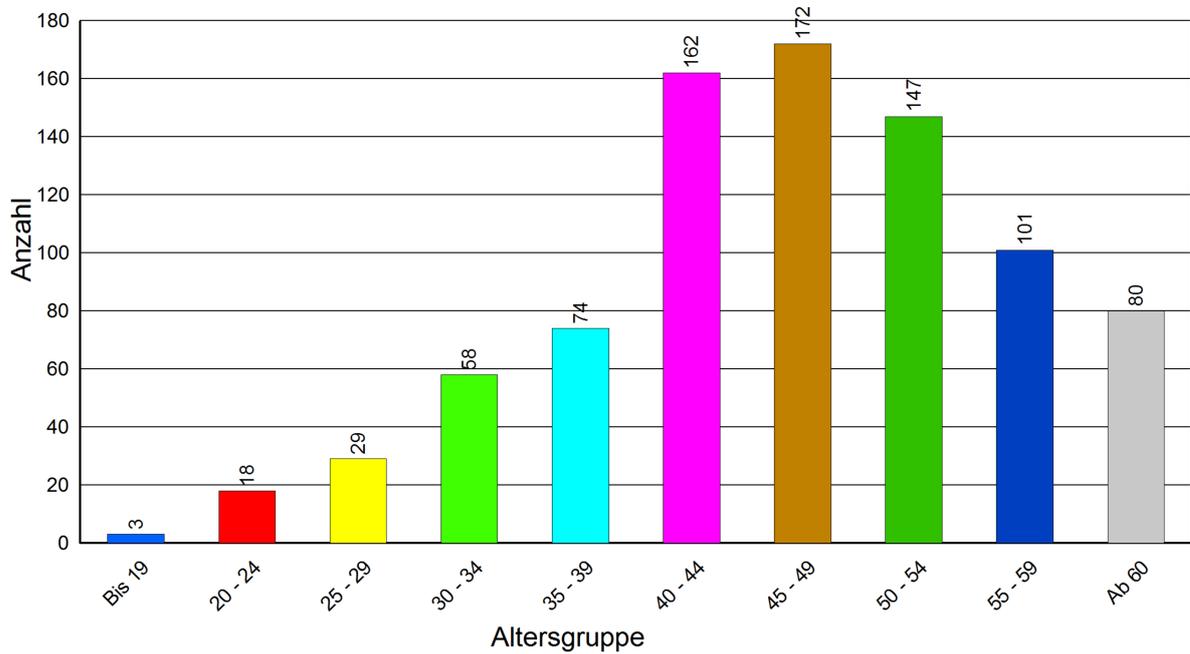
**Prozentuale Verteilung der Altersgruppen**



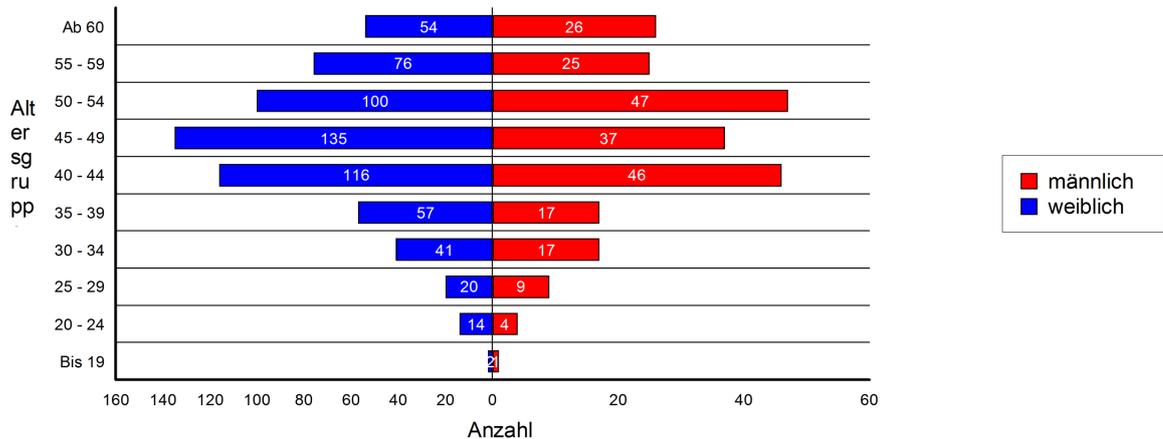
**Prozentuale Verteilung der Altersgruppen nach Geschlecht**



### Mitarbeiter je Altersgruppe



### Mitarbeiter je Altersgruppe und Geschlecht



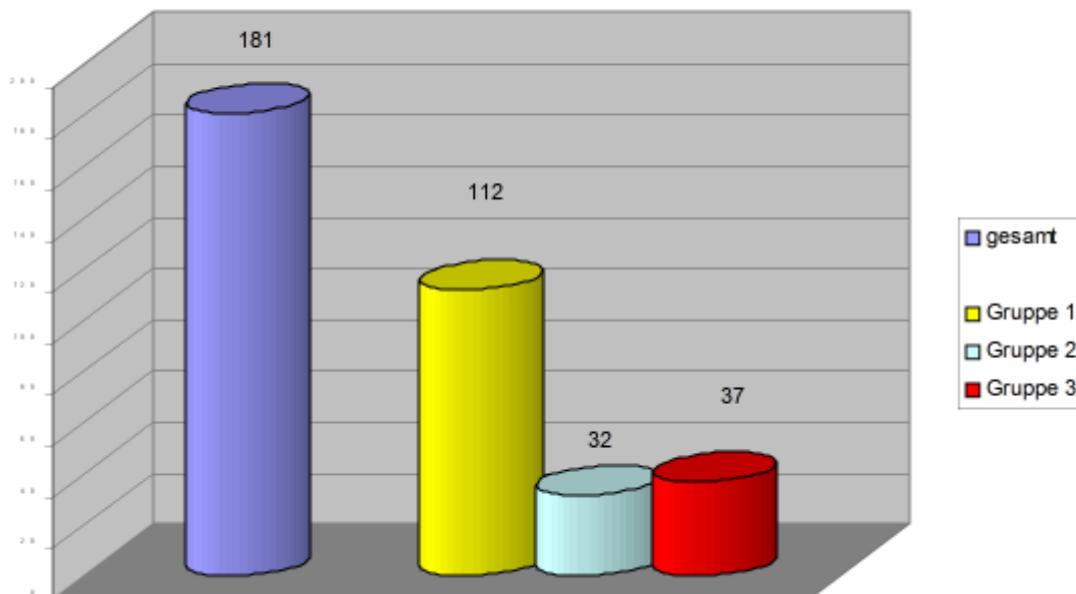
### 5.1 Betrachtung der nächsten 10 Jahre

Wie in der Grafik dargestellt, werden in den nächsten 10 Jahren ca. 181 Mitarbeiter auf Grund des Erreichens des Rentenalters von derzeit 65 Jahren aus dem Dienst des Landkreises Teltow-Fläming ausscheiden.

Die freigesetzten Stellen lassen sich grob unterteilen in 3 große Gruppen:

- Gruppe 1:** Allgemeine Verwaltung, Kassen- und Rechnungswesen, Bezügerechner, Archiv, u.ä.
- Gruppe 2:** Techniker, Angestellte in der Datenverarbeitung, landwirtschaftstechnische Angestellte, Hausmeister, allgemeiner Arbeiter, u.ä.
- Gruppe 3:** Sozial- und Erziehungsdienst, medizinische Hilfsberufe, Ärzte, Tierärzte, Lebensmittelkontrolleure, Musikschullehrer, u.ä.

### zukünftig freigesetzte Stellen

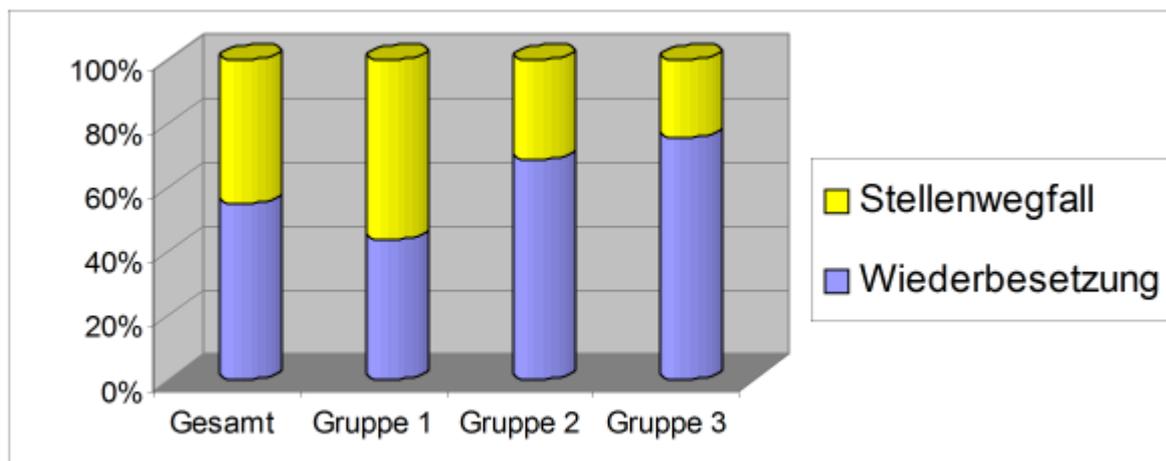


Von den angegebenen 112 Stellen in der Gruppe 1, könnten in den nächsten 10 Jahren maximal 39 Stellen mit ausgebildeten Verwaltungsfachangestellten besetzt werden. Für einige Stellen ist zusätzlich noch die Ausbildung im gehobenen Dienst erforderlich.

In den Gruppen 2 und 3 wird voraussichtlich noch eine externe Einstellung von 50 Mitarbeitern notwendig sein.

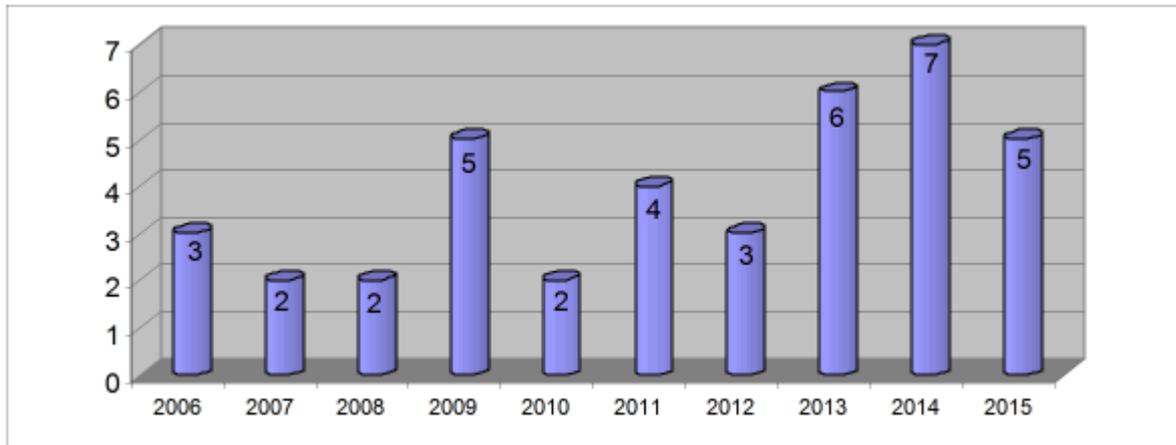
Nach derzeitigem Stand ist festzustellen, dass sich der Stellenplan zukünftig um mindestens ein Drittel der 181 frei werdenden Stellen reduziert.

### Mögliche Prozentuale Reduzierung der 181 frei werdenden Stellen in den nächsten 10 Jahren:



Interessant im Hinblick auf die Wiederbesetzung der frei werdenden Stellen mit ausgebildeten Verwaltungsfachangestellten ist die Gruppe 1.

Bei gleichbleibenden Aufgabenstandard wird in den nächsten 10 Jahren ein Übernahme in folgender Höhe möglich sein.



Wie unter Punkt 3.1. deutlich zu sehen ist, wird im Moment über den Bedarf hinaus ausgebildet.

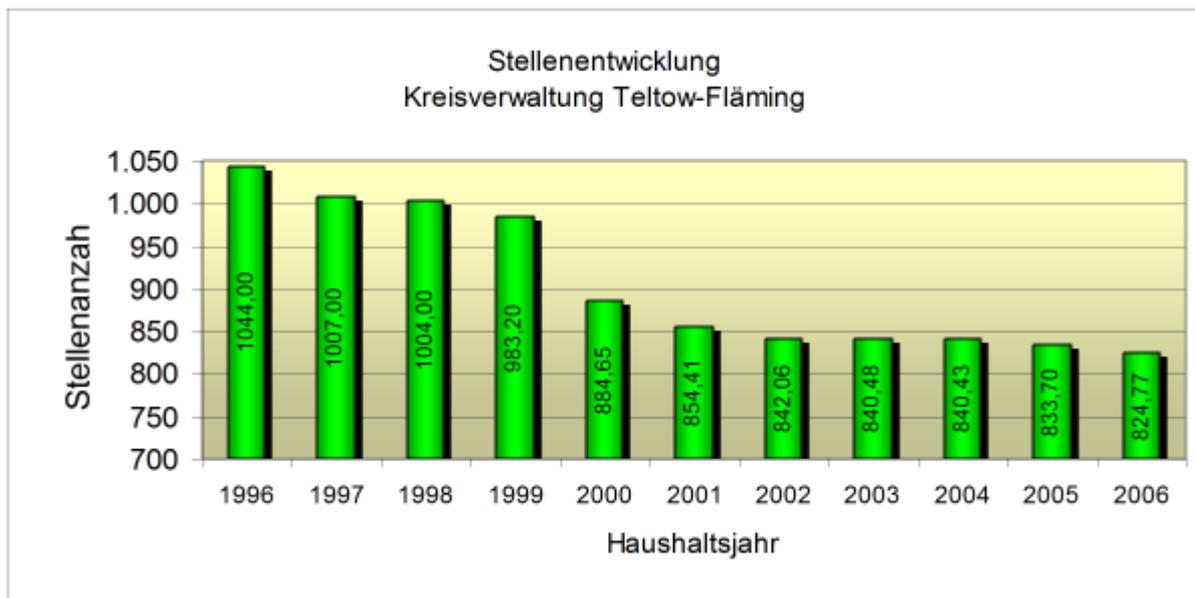
Nach der im Vorfeld aufgezeigten Altersstruktur wird sich das aber nach dem Jahr 2015 erheblich ändern. In den darauffolgenden 10 Jahren werden über 300 Mitarbeiter altersbedingt die Verwaltung verlassen. Da kaum anzunehmen ist, dass dann nochmals Stellen in Größenordnungen entfallen werden, wird hier der Bedarf an jungen Beschäftigten, die über aktuelle Fachkenntnisse verfügen steigen.

Daher ist es jetzt notwendig, über den aktuellen Bedarf hinaus auszubilden sowie die Auszubildenden anschließend zu übernehmen und weiter zu beschäftigen. Die entstehende Personalreserve kann helfen, die absehbaren Personallücken teilweise zu schließen.

## 6. Stellenausstattung

Der demographische Wandel wird dazu führen, dass sich das quantitative Aufgabenvolumen der Kreisverwaltung absenkt. Der mit der Wiedervereinigung Deutschlands verbundene Mehraufwand insbesondere beim Aufbau der Infrastruktur, dem Bau von Eigenheimen, der Klärung von Vermögensfragen oder der Beseitigung von Altlasten etc. ist nicht mehr in dem Maße gegeben, wie noch in den 90er Jahren. Dem muss über den altersbedingten Stellenabbau hinaus Rechnung getragen werden.

Im Rückblick gestaltete sich die Stellenentwicklung wie folgt:



Langfristige Prognosen für Stellen- und Personalausstattung der Kreisverwaltung insgesamt lassen sich derzeit nicht erstellen. Dies ist begründet zum einen im Nichtvorhandensein der stellenbemessungstechnischen Voraussetzungen zur Gesamtheit der Verwaltungsstrukturen und zum anderen in der steten politischen Diskussion über Bürokratieabbau und Funktionalreform und darüber, wieviel Freiheit und wieviel Sicherheit gesellschaftlich gewollt sind.

Um zu verlässlichen Aussagen hinsichtlich der erforderlichen Stellenausstattung zu kommen, werden auch künftig die verschiedenen organisatorischen Methoden eingesetzt.

Im Vordergrund stehen dabei die Entwicklung und Umsetzung von fortschreibungsfähigen Stellenbemessungsverfahren für die einzelnen Aufgabenbereiche und Struktureinheiten. Von Vorteil waren hierbei die extern in Auftrag gegebenen Untersuchungen. Durch Abgleich des Aufgabenbestandes und den tatsächlichen mittleren Bearbeitungszeiten, zum Teil mit erforderlichen umfangreichen Nachprüfungen, werden die Ergebnisse der externen Beratung den aktuellen Bedingungen angepasst und fortgeschrieben.

Die weitere Entwicklung eigener Stellenbemessungsverfahren im Rahmen von Organisationsuntersuchungen ist ungleich schwieriger und aufwändiger, jedoch unerlässlich und gehört zu einer der vorrangigsten Aufgaben des Hauptamtes / Sachgebiet Organisation.

Dabei stellen Instrumente, wie die der durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) durchgeführten Vergleichsringe sowie erarbeiteten Gutachten und Berichte eine kostengünstige Grundlage dar.

Darüber hinaus soll in enger Kooperation der für Organisation und Steuerungsunterstützung zuständigen Stellen der Landkreise Brandenburgs im neu gegründeten „Organisatorentag“ unter anderem der Aufwand bei der Umsetzung einzelner gesetzlich normierter Aufgaben verglichen werden. Die hieraus ermittelten Einsparpotenziale werden letztlich in die Personalplanung einfließen.

Durch Intensivierung des Informationsflusses innerhalb der Verwaltung wird jede personelle Veränderung genutzt, um zielgerichtet neben den bestehenden Stellenbemessungsverfahren abzu prüfen, ob durch Aufgabenverlagerung oder Absenkung des Standards die Möglichkeit besteht, Stellen abzubauen und die Personalkosten zu verringern.

Auch die politische und gesetzgebende Entwicklung wird verfolgt, so dass bei gesetzlichen Aufgabenveränderungen sofort organisatorische Veränderungen vorgenommen werden können.

Die Personalbedarfplanung ist in qualitativer wie auch quantitativer Art fortwährend von der künftigen Stellenplanung und Stellenentwicklung abhängig.