



# Personalentwicklungskonzept für die Kreisverwaltung Teltow-Fläming

Entwurf, Stand: 15.10.2014 11:03:53

<b><u>Vorwort</u></b>	<b>4</b>
<b><u>1 Rahmenbedingungen</u></b>	<b>5</b>
<u>1.1 Ausgangssituation</u>	5
<u>1.1.1 Der Landkreis Teltow-Fläming</u>	5
<u>1.1.2 Personalstruktur und Stellenentwicklung</u>	5
<u>1.1.2.1 Personal</u>	5
<u>1.1.2.2 Altersteilzeit</u>	7
<u>1.1.2.3 Teilzeitbeschäftigung</u>	7
<u>1.1.2.4 Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Beschäftigte</u>	8
<u>1.1.2.5 Entwicklung der Stellen in Vollbeschäftigteneinheiten (VbE) von 2009 bis 2014</u>	8
<u>1.1.3 Haushaltssituation des Kreises</u>	9
<u>1.2 Demografische Entwicklung</u>	9
<u>1.2.1 Entwicklung des Landkreises</u>	9
<u>1.2.2 Entwicklung innerhalb der Verwaltung</u>	9
<u>1.2.3 Veränderung der Aufgaben</u>	11
<b><u>2 Grundsätze der Personalentwicklung</u></b>	<b>13</b>
<u>2.1 Definition und Ziele der Personalentwicklung</u>	13
<u>2.1.1 Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes</u>	13
<u>2.1.2 Definition</u>	13
<u>2.1.3 Bedeutung und Ziele der Personalentwicklung</u>	13
<u>2.2 Verantwortliche der Personalentwicklung</u>	14
<u>2.2.1 Aufgabe der Vorgesetzten</u>	14
<u>2.2.2 Aufgabe der Beschäftigten</u>	14
<u>2.2.3 Aufgabe des Sachgebietes Personal und Organisation</u>	14
<u>2.2.4 Personal- und Schwerbehindertenvertretung</u>	14
<u>2.3 Zielgruppenorientierte Personalentwicklung</u>	15
<u>2.3.1 Demografischer Wandel als Anforderung an die Personalentwicklung</u>	15
<u>2.3.2 Behinderte und schwerbehinderte Menschen</u>	15
<u>2.3.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderen Lebenssituationen</u>	15
<u>2.3.4 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach längerer Abwesenheit</u>	16
<u>2.3.5 Gleichbehandlung</u>	16
<u>2.3.6 Handlungsempfehlungen</u>	16
<b><u>3 Handlungsfelder der Personalentwicklung</u></b>	<b>17</b>
<u>3.1 Personalbedarfsplanung und Strukturplanung</u>	17
<u>3.1.1 Stellenplanung 2014 bis 2024</u>	17
<u>3.1.1.1 Personalbedarfsplanung für den Zeitraum 2014 bis 2024</u>	19
<u>3.1.2 Struktur- und Organisationsveränderungen</u>	25
<u>3.1.2.1 Ist-Analyse</u>	26
<u>3.1.2.2 Hierarchie-Ebene</u>	27
<u>3.1.2.3 Verwaltungsgliederung</u>	27
<u>3.1.2.3.1 Verwaltungsgliederung mit 4 Dezernaten</u>	27
<u>3.1.2.3.2 Verwaltungsgliederung mit 3 Dezernaten</u>	28
<u>3.1.2.3.3 Bildung von 4 Dezernaten</u>	29
<u>3.1.2.4 Handlungsempfehlungen</u>	34

---

<u>3.2</u>	<u>Demografischer Wandel – Auswahlverfahren, Ausbildung und Fortbildung</u>	35
<u>3.2.1</u>	<u>Anforderungsprofile</u>	35
<u>3.2.1.1</u>	<u>Erläuterung</u>	35
<u>3.2.1.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	37
<u>3.2.1.3</u>	<u>Handlungsempfehlung</u>	37
<u>3.2.2</u>	<u>Allgemeine Regelungen zur Ausschreibung von Stellen</u>	38
<u>3.2.2.1</u>	<u>Erläuterung</u>	38
<u>3.2.2.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	38
<u>3.2.2.3</u>	<u>Ziele</u>	38
<u>3.2.2.4</u>	<u>Handlungsempfehlung</u>	39
<u>3.2.3</u>	<u>Strukturiertes Auswahlverfahren</u>	39
<u>3.2.3.1</u>	<u>Erläuterung</u>	39
<u>3.2.3.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	39
<u>3.2.3.3</u>	<u>Ziele</u>	40
<u>3.2.4</u>	<u>Ausbildung</u>	41
<u>3.2.4.1</u>	<u>Erläuterung</u>	41
<u>3.2.4.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	41
<u>3.2.4.3</u>	<u>Ziele</u>	42
<u>3.2.4.4</u>	<u>Handlungsempfehlungen</u>	43
<u>3.2.5</u>	<u>Fortbildung</u>	43
<u>3.2.5.1</u>	<u>Erläuterung</u>	43
<u>3.2.5.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	43
<u>3.2.5.3</u>	<u>Handlungsempfehlung</u>	44
<u>3.2.5.4</u>	<u>Aufstiegsfortbildung</u>	44
<u>3.2.5.4.1</u>	<u>Ziel</u>	44
<u>3.2.5.5</u>	<u>Stellenbezogene Weiterbildung</u>	44
<u>3.2.5.5.1</u>	<u>Ziele</u>	45
<u>3.2.6</u>	<u>Führungskräfteentwicklung</u>	45
<u>3.2.6.1</u>	<u>Erläuterung</u>	45
<u>3.2.6.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	46
<u>3.2.6.3</u>	<u>Ziele</u>	46
<u>3.2.7</u>	<u>Nachwuchsführungskräfteentwicklung</u>	46
<u>3.2.7.1</u>	<u>Erläuterung</u>	46
<u>3.2.7.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	47
<u>3.2.7.3</u>	<u>Ziele</u>	47
<u>3.2.7.4</u>	<u>Handlungsempfehlung</u>	47
<u>3.3</u>	<u>Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)</u>	48
<u>3.3.1</u>	<u>Erläuterung</u>	48
<u>3.3.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	48
<u>3.3.3</u>	<u>Handlungsempfehlungen</u>	51
<u>3.4</u>	<u>Arbeitszeit und Arbeitsorganisation</u>	52
<u>3.4.1</u>	<u>Flexibilität der Arbeitszeit</u>	52
<u>3.4.1.1</u>	<u>Erläuterung</u>	52
<u>3.4.1.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	52
<u>3.4.1.3</u>	<u>Handlungsempfehlung</u>	53
<u>3.4.2</u>	<u>Motivation und Anreizsysteme</u>	53
<u>3.4.2.1</u>	<u>Erläuterung</u>	53
<u>3.4.2.2</u>	<u>Ist-Stand</u>	54
<u>3.4.2.3</u>	<u>Handlungsempfehlungen</u>	54
<u>3.4.3</u>	<u>Mitarbeitergespräche</u>	55
<u>3.4.3.1</u>	<u>Erläuterung</u>	55

<a href="#">3.4.3.2</a>	<a href="#">Ist-Stand</a>	55
<a href="#">3.4.3.3</a>	<a href="#">Handlungsempfehlung</a>	55
<a href="#">3.4.4</a>	<a href="#">Elektronische Fachverfahren</a>	56
<a href="#">3.4.4.1</a>	<a href="#">Erläuterung</a>	56
<a href="#">3.4.4.2</a>	<a href="#">Ist-Stand</a>	57
<a href="#">3.4.4.3</a>	<a href="#">Handlungsempfehlung</a>	57
<b>4</b>	<b><a href="#">Ausblick</a></b>	<b>59</b>
	<b><a href="#">Abbildungsverzeichnis</a></b>	<b>60</b>

---

## Vorwort

Das Personalentwicklungskonzept des Landkreises Teltow-Fläming soll die Zukunftsfähigkeit der Kreisverwaltung Teltow-Fläming als moderner, serviceorientierter Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger der Region sichern. Das ist angesichts des demographischen Wandels und knapper Kassen eine Herausforderung, die vorausschauende und abrechenbare Maßnahmen im Personalbereich erforderlich machen. Insofern knüpft das Personalentwicklungskonzept an das Leitbild des Landkreises Teltow-Fläming an, das vom Kreistag am 1. September 2014 beschlossen worden ist.

In vier Unterarbeitsgruppen haben Beschäftigte, Führungskräfte und Mitglieder der Personalvertretungen die Ausgangssituation analysiert, Ziele formuliert und Schritte für die Zukunft vorgeschlagen. Dabei geht es zum einen darum, wie sich ständig ändernde Anforderungen mit immer weniger Personal bewältigt werden können. Zum anderen werden Überlegungen getroffen, wie das Leistungs- und Lernpotenzial der Beschäftigten erkannt, erhalten und bedarfsgerecht gefördert werden kann. Aus diesen Gründen werden Struktur- und Organisationsveränderungen als Prozesse betrachtet. Sie sind darauf ausgerichtet, Anforderungen an die Verwaltung, Erwartungen ihrer Beschäftigten und Forderungen von Politik und Gesellschaft miteinander in Einklang zu bringen.

Die Alterung der Gesellschaft, der prognostizierte Fachkräftemangel und zunehmend kompliziertere finanzielle Rahmenbedingungen machen auch um die Kreisverwaltung Teltow-Fläming keinen Bogen. Dem stellt sich die Behörde u. a. mit maßgerechter Aus- und Fortbildung des vorhandenen und künftigen Personals. Dabei geht es darum, eine in jeder Hinsicht vielseitige und vielschichtige Belegschaft zu erhalten und zu sichern. Dazu ist die Attraktivität des Arbeitgebers Kreisverwaltung zu erhöhen. Hier haben u. a. ein betriebliches Gesundheitsmanagement und eine flexible Arbeitsorganisation besondere Bedeutung. Leistungen von Einzelnen sollen wertgeschätzt und ihre Motivation gestärkt werden.

Der Entwurf des Personalentwicklungskonzepts enthält konkrete mittel- und langfristige umzusetzende Handlungsempfehlungen, aber auch Maßnahmen, die seit langem geplant waren und nun kurzfristig umzusetzen sind. Dies spiegelt, wie zum Teil auch die detaillierten Stellungnahmen zu einzelnen Themen, die kritische Diskussion der Ideen in den Arbeitsgruppen wider.

Der vorliegende Entwurf wird nicht nur dem Kreistag vorgelegt, sondern auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rege diskutiert. Hinweise und Anregungen von Politikern und Beschäftigten finden in der Endversion des Konzepts Berücksichtigung. Damit ist ein erster Schritt auf dem Weg der Veränderung getan, der nur dann zum Ziel führt, wenn er gemeinsam beschritten wird – und zwar in dieselbe Richtung.

---

# 1 Rahmenbedingungen

## 1.1 Ausgangssituation

### 1.1.1 Der Landkreis Teltow-Fläming

Der Landkreis Teltow-Fläming wurde am 5. Dezember 1993 im Rahmen der brandenburgischen Kreisreform – Kreisneugliederungsgesetz – aus den ehemaligen Kreisen Jüterbog, Luckenwalde und Zossen sowie dem Amt Dahme gebildet. Die Personalzusammenführung war durch den Abbau von Stellen geprägt. Durch Übergang in den Vorruhestand bzw. Abfindungen oder später auch durch Altersteilzeit konnte die Zahl der Beschäftigten reduziert werden.

Zur Zentralisierung der Verwaltung trug vor allem die Fertigstellung des neuen Kreishauses im Jahr 1999 bei.

### 1.1.2 Personalstruktur und Stellenentwicklung

#### 1.1.2.1 Personal

Abbildung 1: Entwicklung des Personalbestandes



Mit Stichtag 1. Januar 2014 hatte die Kreisverwaltung 859 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

---

Dabei handelt es sich um 746 Beschäftigte (86,85 Prozent), 92 Beamte (10,71 Prozent) und 21 Auszubildende (2,44 Prozent). Berücksichtigt sind hierbei auch Beschäftigte, die keine Bezüge erhalten. Gründe dafür sind Mutterschutz, Elternzeit und langfristige Erkrankungen ohne Entgeltfortzahlung.

Im Personalbestand sind auch die Beschäftigten enthalten, die sich in der Altersteilzeit-Freistellungsphase befinden.

Der Vergleich von Stellenplan und Personalbestand ergibt Abweichungen. Diese sind darauf zurückzuführen, dass Planstellen von zwei Beschäftigten besetzt sind, z. B. von zwei Teilzeitkräften oder Elternzeit- bzw. Krankheitsvertretung. Des Weiteren werden die Stellen jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in der Altersteilzeit-Freistellungsphase befinden, im Stellenplan „nur“ nachrichtlich geführt.

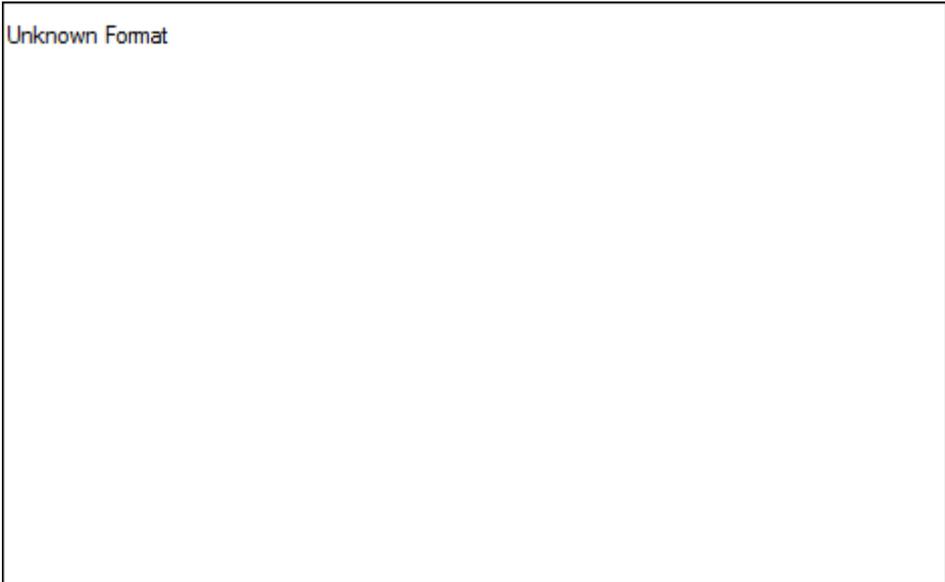
**Abbildung 2: Gesamtpersonalbestand**



**Abbildung 3: Anteil Frauen/Männer**

---

Unknown Format



In der Kreisverwaltung Teltow-Fläming sind 608 Frauen und 251 Männer beschäftigt.

### 1.1.2.2 Altersteilzeit

Neue Vereinbarungen zur Altersteilzeit wurden in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming nicht mehr geschlossen, da die gesetzlichen und tariflichen Voraussetzungen dafür nicht mehr vorlagen. Insofern entwickelt sich die Altersteilzeit zum Auslaufmodell.

Zum Stichtag 1. Januar 2014 befanden sich 49 Beschäftigte in einem Altersteilzeit-Arbeitsverhältnis. 47 von ihnen haben das Blockmodell gewählt und befinden sich bereits in der Freistellungsphase. Bis zum Jahr 2016 laufen alle bestehenden Vereinbarungen aus.

Das Teilzeitmodell haben zwei Beschäftigte gewählt. Die Vereinbarungen hierzu werden 2014 und 2015 auslaufen.

### 1.1.2.3 Teilzeitbeschäftigung

Zum Stichtag 1. Januar 2014 waren insgesamt 593 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vollbeschäftigt (69,03 Prozent).

266 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren teilzeitbeschäftigt (30,97 Prozent), davon 242 tariflich Beschäftigte und 24 Beamte.

Hierzu zählen auch die 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Altersteilzeitvereinbarung abgeschlossen haben. Mit Auslaufen der Regelung bis zum Jahr 2016 wird sich die Teilzeitquote um die 22 Prozent einpegeln.

Abbildung 4: Verhältnis Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung





---

#### **1.1.2.4 Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Beschäftigte**

Als schwerbehindert gelten Beschäftigte bei einem Grad der Behinderung von mindestens 50 Prozent, der vom zuständigen Versorgungsamt festgestellt wird. Bei einem Behinderungsgrad von 30 Prozent kann unter bestimmten Voraussetzungen durch die Agentur für Arbeit eine Gleichstellung erfolgen.

Gemäß § 71 Abs. 1 Sozialgesetzbuch IX haben Arbeitgeber auf wenigstens 5 Prozent ihrer Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen (Pflichtquote). Arbeitgeber, die dieser Vorgabe nicht nachkommen, müssen eine Ausgleichsabgabe zahlen. Die in der Kreisverwaltung beschäftigten schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen einem Anteil am Personal in Höhe von 7,63 Prozent. Damit wird die Pflichtquote übertroffen.

#### **1.1.2.5 Entwicklung der Stellen in Vollbeschäftigteneinheiten (VbE) von 2009 bis 2014**

Der Stellenplan hat die im Haushaltsjahr erforderlichen Stellen der Beamten und der nicht nur vorübergehend beschäftigten Arbeitnehmer auszuweisen. Die Stellen werden in Vollzeit verrechnet dargestellt. Die nachfolgende Grafik zeigt die Entwicklung der Stellen entsprechend Stellenplan (ohne Altersteilzeit-Freistellungsphase). In den Jahren 2012, 2013 und 2014 konnte ein Stellenabbau erreicht werden. Der Stellenabbau vollzieht sich in der Regel durch Altersabgänge ohne Nachbesetzung von Stellen und durch das Auslaufen von befristeten Stellen.

**Abbildung 5: Entwicklung der Stellen in VbE von 2009 bis 2014**

---

Unknown Format

### 1.1.3 Haushaltssituation des Kreises

Der Landkreis kann seinen Haushalt seit 2004 – mit Ausnahme des Haushaltsjahres 2009, Umstellung Doppik – nicht mehr ausgleichen. Die Fortführung des Konsolidierungskurses bleibt Daueraufgabe. Von entscheidender Bedeutung ist die Reduzierung der Personalkosten. Eine Auflage des Ministeriums des Innern als Aufsichtsbehörde in der Haushaltssicherung ist die Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes. Diese Forderung wurde im Haushaltssicherungskonzept 2014 festgeschrieben.

## 1.2 Demografische Entwicklung

Demografische Entwicklung (oder Wandel) bedeutet in diesem Zusammenhang eine veränderte Zusammensetzung einer Gesellschaft (des Landkreises bzw. der Kreisverwaltung).

### 1.2.1 Entwicklung des Landkreises

Der Bevölkerungsrückgang wird sich auch im Landkreis Teltow-Fläming bis zum Jahre 2030 stetig fortsetzen, das Durchschnittsalter steigt erheblich. Im Jahr 2030 wird bereits mehr als ein Drittel der Bevölkerung 65 Jahre und älter sein. Die Entwicklung wird, auch in Abhängigkeit der räumlichen Nähe zu Berlin, regional sehr unterschiedlich verlaufen.

Abbildung 6: Aktueller Bevölkerungsstand und Bevölkerungsprognose für den Landkreis Teltow-Fläming

Landkreis Teltow-Fläming	2010	2015	2020	2030	Entwicklung 2030 zu 2010
Bevölkerung insgesamt in Personen	161.386	160.074	157.023	145.363	-9,9 %
Bevölkerung unter 15 Jahre in Personen	19.961	20.281	19.300	13.798	-30,9 %

### 1.2.2 Entwicklung innerhalb der Verwaltung

Neben der Bevölkerungsentwicklung ist die demografische Entwicklung innerhalb der Verwaltung zu betrachten. Aufgrund der Altersstruktur des Personals ergibt sich für den

---

mittelfristigen Zielzeitraum von 10 bis 15 Jahren weniger das Problem des Abbaus als das der Sicherung von Arbeitskräften.

Zum einen geht mit dem Ausscheiden von Personal ein bedeutender Teil der Erfahrungswerte zwangsläufig verloren, zum anderen werden erforderliche Fachkräfte aufgrund des zu erwartenden Wettbewerbs nicht mehr einfach zu gewinnen sein.

Deshalb wird es in der zukünftigen Marktsituation von entscheidender Bedeutung sein, die Verwaltung als attraktiven Arbeitsplatz zu etablieren.

Momentan ist es angesichts des Konsolidierungsdrucks und des damit verbundenen Stellenabbaus nicht einfach, die perspektivisch notwendige Personalgewinnung in der Öffentlichkeit zu kommunizieren.

**Abbildung 7: Altersstruktur Gesamtbeschäftigte inklusive Altersteilzeit und Auszubildende, Stand 01.01.2014**



Das Durchschnittsalter liegt hier bei 47,42 Jahren.

**Abbildung 8: Altersstruktur Gesamtbeschäftigte ohne Altersteilzeit und Auszubildende, Stand 01.01.2014**

Unknown Format

Das Durchschnittsalter liegt hier bei 47,26 Jahren.

### 1.2.3 Veränderung der Aufgaben

Bevölkerungsrückgang kann einen Rückgang der Antragszahlen bzw. Handlungsaufträge bewirken, aber auch einen Rückgang der Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Die beiden Grundzielstellungen - Stellenreduzierung zur Haushaltskonsolidierung und zugleich ein perspektivisch notwendiger Umbau des Personalbestandes - stellen uns vor eine große Aufgabe.

Die Verwaltung muss also einerseits den aufgezeigten Konsolidierungsweg fortsetzen, andererseits zusätzliche Schritte unternehmen, um ihre Zukunftsfähigkeit sicherzustellen.

Eine Maßnahme der Haushaltskonsolidierung ist eine effiziente und wirtschaftliche Umstrukturierung des Aufbaus der Verwaltung und eine langfristige Stellenreduzierung. Diese soll bei altersbedingtem Ausscheiden durch Verzicht auf die Wiederbesetzungen erfolgen. Soll angesichts dieser Vorgaben ein möglichst großer Teil der zu erbringenden Leistungen erhalten bleiben, erfordert dies Effizienzsteigerung auf der einzelnen Stelle.

Da die Verwaltung aufgrund gesetzlicher Vorschriften in vielen Bereichen zur Aufgabenwahrnehmung verpflichtet ist, wären die Spielräume für Kürzungen hier auf die so genannten freiwilligen Leistungen beschränkt.

Hier sind sich Kreistag und Verwaltung einig, dass gerade die freiwilligen Leistungen zur Sicherung der Lebensqualität im Landkreis keinem „Streichkonzert“ zum Opfer fallen sollen. Die vorläufige Haushaltsführung erzwingt notwendigerweise eine grundsätzliche Aufgabenkritik. In deren Ergebnis wurden für freiwillige Aufgaben Entscheidungen über den Einsatz von Sparkassenausschüttungen getroffen.

---

Somit wird es künftig eher um die Optimierung der Verwaltungsprozesse, was die Aufgabenkritik bei Leistungsstandards einschließt, gehen. Im Rahmen der Aufgabenkritik soll der Schwerpunkt nicht auf dem „ob“, sondern auf dem „wie“ der Aufgabenerfüllung liegen. Eine kritische Überprüfung der verwaltungsinternen Abläufe setzt voraus, dass man sich der jeweiligen Ausgestaltung der Aufgaben im Einzelnen bewusst ist. Um Optimierungspotenziale zu verdeutlichen, müssen Aufgaben und Arbeitsabläufe aufgenommen und zum besseren Verständnis grafisch dargestellt werden. Die Produktbeschreibungen mit Darstellung der Rechtsgrundlagen und Steuerungskennzahlen sind dafür nicht ausreichend.

Zur weiteren Reduzierung des Stellen- und Personalbestandes kann die Möglichkeit des Outsourcings herangezogen werden. Dabei werden bestimmte Leistungen der Verwaltung auf externe Anbieter übertragen. Dies basiert auf dem Abschluss von Verträgen, in denen der Gegenstand der Leistung und die Laufzeit festgeschrieben werden.

In der Vergangenheit wurden bereits Reinigungsleistungen der kreiseigenen Gebäude, über entsprechende Ausschreibungen, an externe Anbieter übertragen.

Darüber hinaus konnte mit einem externen Träger bereits eine Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarung zur Beratung für Mütter und Väter in Fragen der Partnerschaft, Trennung und Scheidung abgeschlossen werden.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird geprüft, inwieweit ehrenamtliche Einzelvormünder zur Erfüllung der Aufgabe nach § 79 SGB VIII gewonnen werden können.

Eine weitere Reduzierung der Kosten kann erreicht werden, indem Kommunalverwaltungen eine interkommunale Zusammenarbeit aufbauen. Hierbei schließen sich zwei oder mehrere Kommunen zusammen, um eine öffentliche Leistung gemeinsam zu erbringen. Ein weiterer Vorteil der interkommunalen Zusammenarbeit ist die quantitative bzw. qualitative Erhaltung oder Verbesserung öffentlicher Leistungen.

Die genannten Vorteile lassen sich dabei u. a. durch die gegenseitige Abstimmung der Aufgabenerfüllung, die Zusammenlegung von Organisationseinheiten, die Gründung eines besonderen Trägers oder auch die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur erreichen.

In der Vergangenheit wurden hierzu bereits mit anderen Kommunen Vereinbarungen zur interkommunalen Zusammenarbeit geschlossen. Als Beispiele lassen hier die gemeinsame Adoptionsvermittlungsstelle der Jugendämter Potsdam, Potsdam-Mittelmark, Havelland und Teltow-Fläming in Potsdam sowie die Regionalleitstelle der Leitstellenbereiche der kreisfreien Stadt Brandenburg an der Havel und der - Landkreise Potsdam-Mittelmark und Teltow-Fläming - in Brandenburg an der Havel nennen.

Darüber hinaus gibt es auch andere Formen der Zusammenarbeit auf den jeweiligen Fachebenen. Hier ist u.a. die Zusammenarbeit der Ausbildungsleitungen der kreisfreien Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel sowie der Landkreise Potsdam-Mittelmark und Teltow-Fläming zu nennen. Ziel dieser Zusammenarbeit ist die stetige Verbesserung der Ausbildung der Verwaltungsfachangestellten sowohl an der Berufsschule als auch an der Brandenburgischen Kommunalakademie, um die Auszubildenden bestmöglich auf die Abschlussprüfungen und Anforderungen in den Verwaltungen vorzubereiten.

---

## 2 Grundsätze der Personalentwicklung

### 2.1 Definition und Ziele der Personalentwicklung

#### 2.1.1 Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes

Am 19. März 2014 hat sich die Arbeitsgruppe Personalentwicklung (PE) unter der Leitung der Landrätin konstituiert. Es wurden folgende Unterarbeitsgruppen (UAG) gebildet:

- 1. UAG Personalbedarfsplanung und Strukturplanung
- 2. UAG Demografischer Wandel – Auswahlverfahren, Ausbildung und Fortbildung
- 3. UAG Gesundheitsmanagement
- 4. UAG Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

In ihnen arbeiten fachkundige Vertreterinnen und Vertreter der Ämter, der Personalvertretung, der Schwerbehindertenvertretung sowie die Integrations- und Gleichstellungsbeauftragte und die Senioren- und Behindertenbeauftragte. Ziel war es, in einem breiten Konsens zwischen Führungskräften, Personal- und Interessenvertretern gemeinsame Ziele und Wege für die Personalentwicklung zu vereinbaren.

Das nunmehr vorliegende Personalentwicklungskonzept stellt das Ergebnis eines umfangreichen Diskussionsprozesses dar.

#### 2.1.2 Definition

Personalentwicklung bezeichnet einen Prozess, der darauf abzielt, das „Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“.)

Danach geht es bei der Personalentwicklung insgesamt darum, die Interessen des Arbeitgebers (etwa Dienstleistungsorientierung und Wirtschaftlichkeit) mit denen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitestgehend in Übereinstimmung zu bringen.

#### 2.1.3 Bedeutung und Ziele der Personalentwicklung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung Teltow-Fläming stehen immer wieder neuen Herausforderungen gegenüber. Dazu zählen der demografische Wandel, Haushaltszwänge, Veränderungen der Verwaltungsstruktur sowie technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen. Die steigenden Anforderungen lassen sich nur mit

---

qualifizierten, motivierten, engagierten und teamfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewältigen. Das Personalentwicklungskonzept soll die erfolgreiche Umsetzung dieser Veränderungsprozesse in der Verwaltung unterstützen.

Deshalb werden mit dem Personalentwicklungskonzept folgende Ziele verfolgt:

- Bereitstellung und Sicherung des Personals zur optimalen Erfüllung der Aufgaben unter wirtschaftlichen Aspekten
- persönliche Weiterentwicklung der Beschäftigten
- Erhaltung und Stärkung der Motivation, Flexibilität, Arbeitszufriedenheit und Eigeninitiative der Beschäftigten
- Förderung eines positiven Arbeitsklimas
- Personalkostenoptimierung
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung
- rechtzeitige Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels

## **2.2 Verantwortliche der Personalentwicklung**

### **2.2.1 Aufgabe der Vorgesetzten**

Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe der Vorgesetzten. Sie sind für die Aufgabenzuteilung und die Organisation in ihrem Bereich verantwortlich. Sie können ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Stärken und Schwächen, Motivation und Fähigkeiten am besten einschätzen. Aus diesem Wissen können sie Empfehlungen für die Verbesserung der Aufgabenerfüllung, zur individuellen Fortbildung sowie zur Vorbereitung auf künftige Verwendungen ableiten und umsetzen helfen.

### **2.2.2 Aufgabe der Beschäftigten**

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für ihre eigene berufliche Entwicklung mitverantwortlich und haben Chancen zur eigenen beruflichen Entwicklung zu nutzen. Sie können sich in Personalfragen und Fortbildungsmöglichkeiten im SG Personal und Organisation beraten lassen oder mit dem Vorgesetzten die Überlegungen erörtern.

### **2.2.3 Aufgabe des Sachgebietes Personal und Organisation**

Das SG Personal und Organisation berät und unterstützt bei der Planung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere durch die Bereitstellung von Informationen,

---

die Organisation von Fortbildungsmaßnahmen und sonstige organisatorische oder logistische Maßnahmen. Personalentwicklung ist ein fortlaufender Prozess, dieser erfordert auch fortlaufend Anpassungen der Organisationsabläufe.

Das Personalentwicklungskonzept ist zukunftsorientiert weiterzuentwickeln und fortzuschreiben.

#### **2.2.4 Personal- und Schwerbehindertenvertretung**

Die Personal- und Schwerbehindertenvertretung hat die Aufgabe, auf eine angemessene Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Beschäftigtengruppen zu achten.

Die Personalvertretung wird in die Planung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen frühzeitig und umfassend eingebunden.

### **2.3 Zielgruppenorientierte Personalentwicklung**

#### **2.3.1 Demografischer Wandel als Anforderung an die Personalentwicklung**

Als Folge der demografischen Entwicklung wird sich die Altersstruktur des Personals weiter verändern. Der Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre liegt bereits heute bei mehr als 53 Prozent und wird weiter steigen. Im Vergleich dazu liegt der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter 30 Jahre bei 7,7 Prozent. Bei den Führungskräften liegt der Altersdurchschnitt bei knapp 53 Jahren. Der Prozess des Älterwerdens und des Leistungswandels sollte künftig stärker in die Personalpolitik einfließen. Stichworte dazu sind betriebliches Gesundheitsmanagement, lebenslanges Lernen, ans Altern angepasste Arbeitsorganisation oder lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung. Hinzu kommt, dass die Zahl der altersbedingten Austritte mit den kommenden Jahren stetig zunimmt und die Nachwuchskräfteicherung immer schwieriger wird. Das Wissen und die Erfahrungen der ausscheidenden Mitarbeiter gehen damit verloren.

Arbeitsverdichtung und Aufgabenwegfall können zu einer persönlichen Belastung führen oder auch zu einer besonderen Herausforderung für den Einzelnen werden. Hieraus entsteht eine außerordentliche Verantwortung der Verwaltungsleitung gegenüber der Belegschaft.

#### **2.3.2 Behinderte und schwerbehinderte Menschen**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in ihrer Teilhabe am Arbeitsleben wegen einer Behinderung beeinträchtigt sein. Besondere Maßnahmen und Hilfsmittel können unter Umständen die Teilhabe ganz oder teilweise erhalten oder wieder herstellen. Schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber hat der Landkreis eine besondere Fürsorge- und Förderungspflicht, die über die allgemeine beamten- und arbeitsrechtliche Fürsorgepflicht hinausgeht..

Die Förderung und Qualifizierung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein besonderes Anliegen der Personalentwicklung. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit zu erlangen bzw. zu erhalten und die beruflichen Aufstiegschancen zu erhöhen.

### 2.3.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderen Lebenssituationen

Jeder Mensch kann in eine Lebenssituation kommen, die besondere Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber notwendig macht.

Insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die alleinerziehend sind, schulpflichtige Kinder haben, Angehörige pflegen oder sich in familiären Krisen befinden, müssen familiäre und berufliche Interessen und Verpflichtungen besser vereinbaren können. Daraus ergibt sich u. a. auch eine höhere Motivation und Produktivität. Flexiblere Arbeitszeiten, Home-Office-Modelle sowie Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind Mittel, die positiv Einfluss nehmen können.

### 2.3.4 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach längerer Abwesenheit

Hierzu zählen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die insbesondere wegen Krankheit, Familiengründung, unbezahlter Freistellung von der Arbeit länger gefehlt haben. Um schnell wieder in den Arbeitsprozess eingebunden und effektiv tätig werden zu können, sind rechtzeitig Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen. Sie können Änderungen in Arbeitsaufgaben und -abläufen kompensieren. Der Vorgesetzte hat die Einarbeitung zu unterstützen. Weitere Maßnahmen könnten u. a. sein:

- Teilzeit- bzw. Altersruhestandsmodelle
- bezahlte oder unbezahlte Freizeit
- individuelle Festlegungen und Absprachen für die jeweilige Situation.

### 2.3.5 Gleichbehandlung

Benachteiligungen wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität sind zu verhindern oder zu beseitigen. Verantwortlich dafür sind Verwaltungsleitung und Führungskräfte. Ein Gleichstellungsplan garantiert die kontinuierliche Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen.

### 2.3.6 Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
---------------------	-----------	----------------

Ablösen der bestehenden Integrationsvereinbarung (gilt nur für schwerbehinderte Menschen) durch eine zu erarbeitende Inklusionsvereinbarung	Oktober 2015	ämterübergreifende Projektarbeit Schwerbehindertenvertretung
Zertifizierungsverfahren für familienbewusste Personalpolitik  Erarbeiten von Kriterien und Zielen für die Vorbereitung des Prozesses	langfristig  2016	Verwaltungsleitung
Erstellung eines Gleichstellungsplans	2015	SG Personal und Organisation, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte

---

## 3 Handlungsfelder der Personalentwicklung

### 3.1 Personalbedarfsplanung und Strukturplanung

#### 3.1.1 Stellenplanung 2014 bis 2024

Für die Personalbedarfsplanung ist die Stellenplanung der Ämter in Zusammenarbeit mit dem SG Personal und Organisation erforderlich. Mit dem Haushaltssicherungskonzept 2014 vom 12. Februar 2014 wurde eine langfristige Stellenreduzierung um 80 Stellen avisiert. Dieses hoch gesetzte Ziel basierte auf der finanzwirtschaftlichen Notwendigkeit zur Einsparung und den Ausführungen einer im Jahr 2012 mit einer Organisations- und Haushaltsuntersuchung extern beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Eine Personalbedarfsplanung lag zu diesem Zeitpunkt noch nicht vor. Die avisierte Stellenreduzierung war bei der Personalbedarfsplanung zu berücksichtigen. In einem Prozess von 6 Monaten (Februar 2014 bis Juli 2014) wurde jede einzelne Stelle auf ihre notwendige Erhaltung bzw. mögliche Streichung bei Freisetzung geprüft. Hierbei wurden die Führungskräfte zunächst aufgefordert, die Stellenbedarfe zu begründen.

Die Führungskräfte haben für ihre Bereiche den Stellenbedarf nach den folgenden Punkten erarbeitet:

- Aufgabenanalyse, Aufgabenkritik
- Senkung bzw. Einhaltung des Personalausgabenbudgets
- Stellenverringern, Verwirklichung von kw-Vermerken
- Umfang und Wertigkeit der Stelle
- Betrachtung der Altersabgänge
- Aufgabenveränderungen aufgrund des demografischen Wandels
- Technisierung der Aufgaben.

In dem von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Dezember 2012 vorgelegten Abschlussbericht wurden zur Minimierung des Personalaufwandes zusätzliche Potenziale im Rahmen von Effizienzsteigerungen und einer konsequenten fortlaufenden Aufgabenkritik aufgezeigt. Im Gutachten wurde eine mittel- bis langfristige Einsparung von 135,07 Vollbeschäftigteinheiten (VbE) empfohlen. Die Ausführungen waren bei der Prüfung heranzuziehen und zu evaluieren, ob eine Umsetzung entsprechend dem Gutachten realisierbar ist.

Im SG Personal und Organisation erfolgte eine organisatorische Überprüfung und Auswertung der vorgelegten Planungen und Abstimmung mit den Führungskräften zu notwendigen Veränderungen.

---

Im Ergebnis wurde die Stellenbedarfsplanung von 2014 bis 2024 aufgestellt.

**Abbildung 9: Prognose Stellenentwicklung in VbE**

Die im Haushaltssicherungskonzept avisierte Einsparung von 27 Planstellen durch das Anbringen von 27,25 kw-Vermerken wird nach Überprüfung durch die Fachämter als realisierbar angesehen. Auch konnten die geplanten kw-Vermerke bis 2020 um 4,60 VbE auf 15,35 VbE erhöht werden. Mit Anbringen von weiteren 10,56 kw-Vermerken bis 31.12.2024 kann nach derzeitiger Prognose bis 2024 eine Stellenreduzierung um 53,16 VbE erreicht werden.

Damit bleibt die Stellenbedarfsplanung nachzeitigem Stand um 26,84 VbE unter dem im Haushaltssicherungskonzept avisierten Ziel der Reduzierung von 80 Planstellen. Unter den Gesichtspunkten der demografischen Entwicklung im Landkreis und der Verwaltung und der notwendigen Auseinandersetzung mit Themen wie Sicherung von Arbeitskräften, Nachwuchskräftegewinnung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesunderhaltung der Mitarbeiter sowie Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze ist für den zugrunde gelegten Planungszeitraum keine höhere Stellenreduzierung darstellbar.

Unberücksichtigt bleiben hier die Änderung von Aufgabenzuordnungen durch Gesetzesnovellierungen und die Veränderung von Fallzahlen in den einzelnen Fachbereichen. Beides kann in die Planung nicht mit einbezogen werden.

Mögliche Einsparpotenziale (Leitungs- und Sekretariatsbereich, Zusammenführung von Aufgaben) ergeben sich aus der zeitigen Überprüfung der Verwaltungsstruktur. Auch

werden die Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit und der Auslagerung von Aufgaben an Dritte betrachtet.

Wie oben im Diagramm (rotes Kästchen 2014) dargestellt, sind gegenwärtig durch freiwillige Teilzeitbeschäftigung 735,59 VbE im Ist besetzt. Dies bedeutet, dass zusätzlich zu den Stellenreduzierungen von 53,16 VbE bis 31.12.2024 bei Beibehaltung der freiwilligen Teilzeitbeschäftigung ein Stellenanteil von 45,10 VbE nicht zur Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung steht. Damit ergibt sich eine Reduzierung der tatsächlichen Stellenbesetzung um 98,26 VbE. Dies führt in den Fachämtern bereits zu einer Aufgabenkritik bei Leistungsstandards bei der Aufgabenerfüllung. Auch wenn die Teilzeitbeschäftigung auf die Reduzierung der Planstellen im Stellenplan keinen Einfluss hat, muss dieser Tatbestand doch Berücksichtigung finden und führt im Ergebnis zum Erhalt von Planstellen.

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Zielstellung zur Reduzierung der Planstellen um 53,16 VbE	bis 31.12.2024	SG Personal/Organisation und alle beteiligten Führungskräfte

### 3.1.1.1 Personalbedarfsplanung für den Zeitraum 2014 bis 2024

Personalbedarfsplanung soll sicherstellen, dass das zur absehbaren Aufgabenerledigung notwendige Personal rechtzeitig, ausreichend und in der benötigten Qualifikation zur Verfügung steht. Die KGSt definiert Personalbedarfsplanung wie folgt:

„Die Personalbedarfsplanung ist die Dokumentation der möglichst genauen Schätzung des künftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs aufgrund der zu erwartenden Entwicklungen unter Einbeziehung der Ergebnisse der Ermittlung des Stellenbedarfes.“

In der Praxis wird die Personalbedarfsplanung insbesondere dadurch erschwert, dass maßgebliche Einflussfaktoren – insbesondere die Aufgabenentwicklung – nur schwer exakt abzuschätzen sind. Abgänge, beispielsweise aufgrund von Dienst- oder Erwerbsunfähigkeit, vorzeitiger Altersrente bzw. Pensionierung, Versetzung, Kündigung oder neue Altersteilzeitmodelle können nicht berücksichtigt werden.

Um den Stellen- und Personalbedarf bis zum Jahr 2024 darzustellen, wurde der vorhandene Personalbestand betrachtet und die Fluktuation bis zum Jahr 2024 prognostiziert. Dargestellt werden die vorhersehbaren Austritte, d. h. die Eintritte in die reguläre Rente bzw. in den regulären Ruhestand. Bei der Auswertung wurde die gesetzliche Regelung zur schrittweisen Verlängerung der aktiven Arbeitszeit auf 67 Jahre berücksichtigt (Regelaltersgrenze). Das „Gesetz über Leistungsverbesserungen in der gesetzlichen Rentenversicherungen“, wonach

a b  
 1. Juli 2014 langjährig Versicherte, die mindestens 45 Jahre in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert waren, schon mit 63 Jahren ohne Abschläge in Rente gehen können wurde nicht berücksichtigt.

---

Für die Wiederbesetzung der Stellen werden die erforderlichen Zugänge nach Berufsgruppen differenziert dargestellt. Hierdurch wird ersichtlich, welche Berufsgruppen in den kommenden Jahren benötigt werden.

Es sind Maßnahmen wie z. B. bedarfsgerechte Qualifizierungen zu treffen, um mit dem vorhandenen Personalbestand den zukünftigen Personalbedarf zu decken.

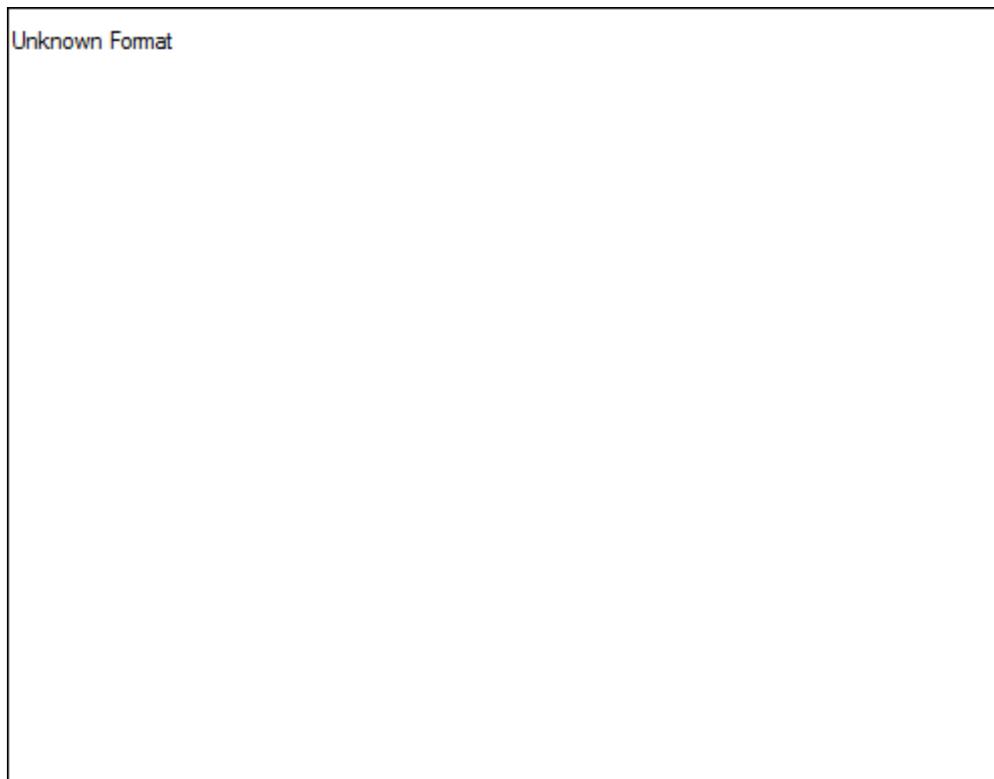
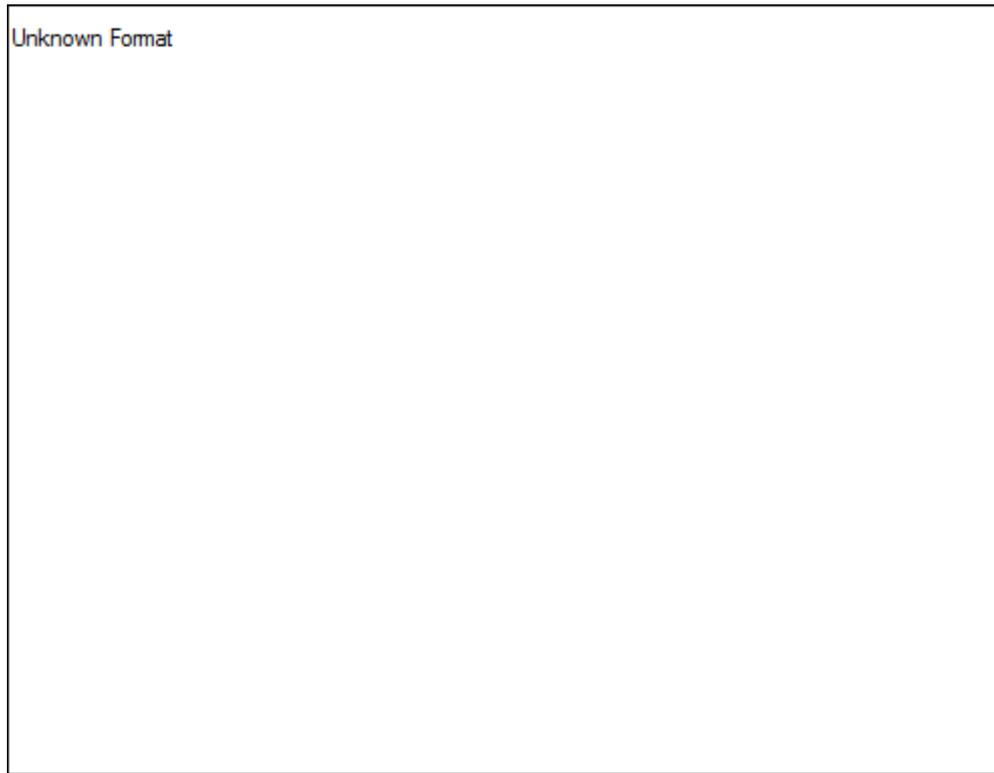
**Abbildung 10: Stellen- und Personalbedarfsplanung bis 2024**

Jahr	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Summe
Stellentwicklung (Stand 01.01. des Jahres)	<b>780,69</b>	<b>764,44</b>	<b>760,44</b>	<b>757,44</b>	<b>753,44</b>	<b>749,84</b>	<b>745,59</b>	<b>738,09</b>	<b>734,96</b>	<b>734,21</b>	<b>729,81</b>	
Anzahl altersbedingter Abgänge in VbE	2,00	4,00	2,00	13,00	12,98	20,75	23,75	28,01	22,30	23,75	31,00	183,54
Nachbesetzung altersbedingter Abgänge in VbE	1,00	2,00	1,00	9,00	10,38	17,50	16,25	25,76	21,55	19,35	29,00	152,79
Sonstige Veränderungen in VbE	15,25	2,00	2,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,88	0,00	0,00	0,28	22,41
<b>allgemeine Verwaltungsausbildungen</b>												
Kauffrau/-mann für Büromanagement		1,00			1,38	1,75	2,00	1,00	2,55	0,75	4,50	14,93
Verwaltungsfachangestellte/-r					1,00	2,00	2,00	2,88	3,00	2,00	3,75	16,63
gehobener nichttechn. Verwaltungsdienst		1,00		1,00	3,00	3,00	3,50	7,00	6,50	6,00	8,00	39,00
höherer nichttechn. Verwaltungsdienst			1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	11,00
<b>Technische Ausbildungen</b>												
Drucker											1,00	1,00
Hausmeister				1,00			4,00	0,75	1,00		1,00	7,75
Straßen- und Anlageninstandhalter/-in					1,00	1,00			1,00			3,00
Vermessungstechniker/-in												0,00
gehobener vermessungstechnischer Dienst												0,00
mittlerer technischer Dienst											1,00	1,00
gehobener technischer Dienst				2,00	2,00	3,00	1,00	4,00	4,50	4,00	3,00	23,50
höherer technischer Dienst				1,00						1,00		2,00
IT-Studium/ Ausbildung						1,00	1,00	1,00			1,00	4,00
<b>Sozial- und Erziehungsbereich</b>												
Erzieher/-in				1,00		1,00						2,00
Sozialarbeiter/-in / Sozialpädagoge/-in						1,00		2,00	1,00		2,00	6,00
<b>Gesundheitswesen/ Veterinärwesen</b>												
Arzthelfer/-in								0,75			0,75	1,50
Lebensmittelkontrolleur/-in										1,00		1,00
Hygieneinspektor/-in										1,00		1,00
Tierarzt/ -ärztin				1,00								1,00

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Arzt/ Ärztin	1,00			1,00		1,00		0,88				3,88
<b>Kultur/ Bildung</b>												
Bibliothekar/-in / Archivwesen								1,00	1,00		1,00	3,00
Fachlehrer/-in Musikschule						1,00				0,60		1,60
Hauptamtlich pädagogische Mitarbeiter								1,00			1,00	2,00
Kulturwissenschaften					1,00							1,00
<b>Feuerwehr</b>												
mittlerer feuerwehrtechn. Dienst										1,00		1,00
gehobener feuerwehrtechn. Dienst							1,00			1,00		2,00
<b>Versorgung</b>												
Koch, Reinigungskraft						0,75	0,75	0,50				2,00

---

**Abbildung 11: Nachbesetzung getrennt nach Berufsgruppen**



Unknown Format

Unknown Format

Unknown Format

Unknown Format

---

### 3.1.2 Struktur- und Organisationsveränderungen

Der organisatorische Aufbau von Verwaltungen ist wegen des Prinzips der Organisationshoheit der Exekutive gesetzlich nicht oder nur in groben Zügen geregelt. Die Behördenleitung legt den Aufbau der Behörde im Einzelnen nach eigenen Strukturüberlegungen fest.

Grundlegender Anhaltspunkt für die Organisation ist der durch die Aufgabenerfüllung bedingte Personal- und Sachmittelbedarf. Dieser lässt sich bei guter Organisation zwar senken, muss aber bis zu einem gewissen Grad als vorgegebene Größe betrachtet werden. Dies gilt auch für die Aufgabe bzw. den Arbeitsanfall selbst.

Der Aufbau einer Verwaltung ist unter Berücksichtigung der Gesamtaufgabe und der Teilaufgaben an folgenden Prinzipien auszurichten:

- Gewährleistung der jederzeitigen Erreichung des Sachziels (Zweckmäßigkeit)
- vernünftiges Verhältnis von Mitteleinsatz zum Arbeitsergebnis (Wirtschaftlichkeit)
- Stabilität und Flexibilität, um veränderten Anforderungen gewachsen zu sein (Gleichgewicht)
- reibungsverlustarme Gestaltung der Beziehungen der Organisationseinheiten zueinander (Koordination)

Je weitgehender diese vier Prinzipien verwirklicht sind, desto besser „funktioniert“ die Behörde.

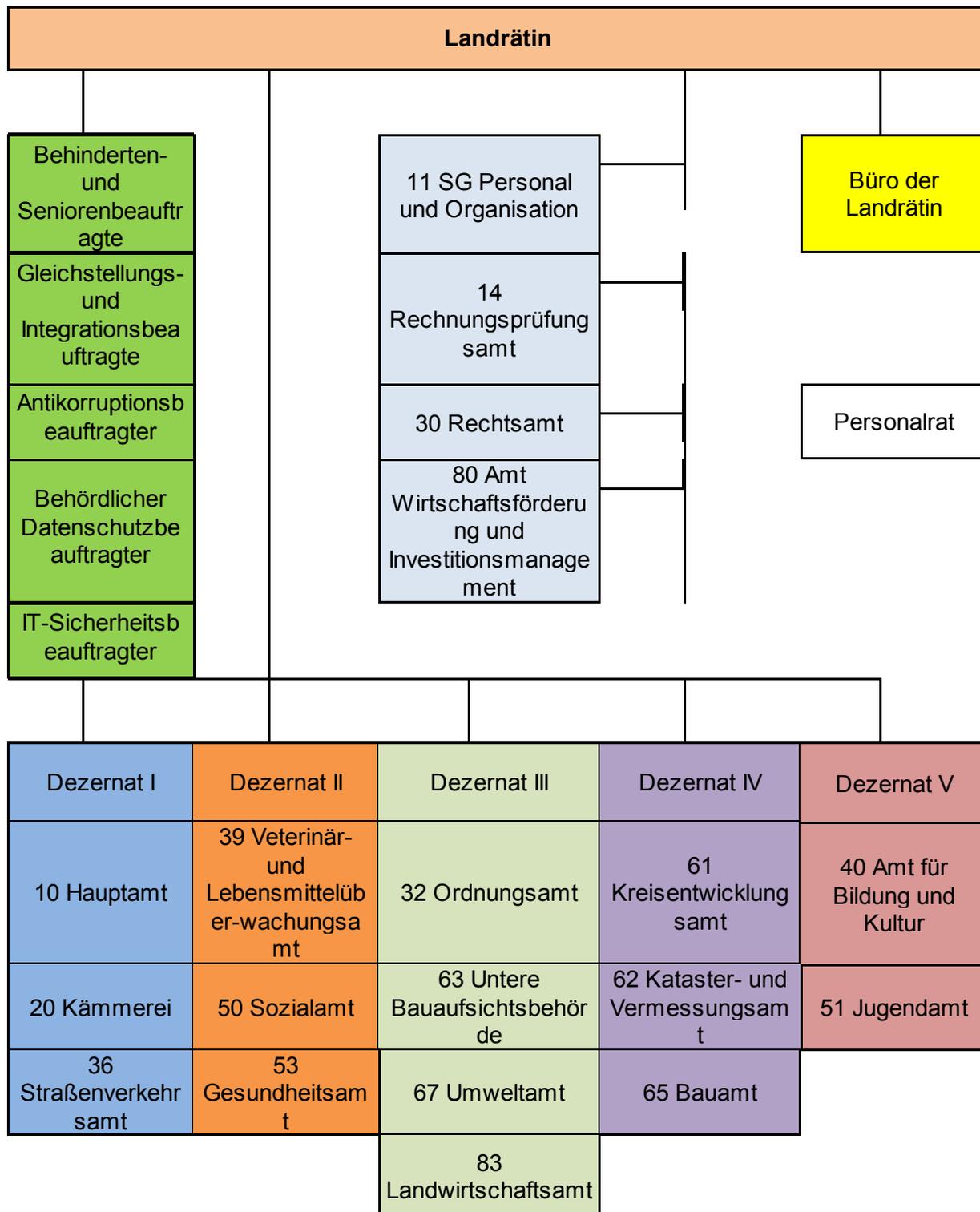
Für den Landkreis Teltow-Fläming bedeutet dies, dass der Verwaltungsaufbau sich künftig noch besser am gesamten Bestand und der Charakteristik der einzelnen Aufgaben orientieren muss. Darüber sollen Aufgaben nach Artverwandtschaft gebündelt werden. Ziel ist es, Synergieeffekte und ganzheitliche Lösungen zu erzielen. Dies wiederum verlangt nach einer Zusammenführung von Ämtern.

Die aktuelle Diskussion geht von der gegenwärtigen Verwaltungsstruktur und der damit verbundenen Personalausstattung aus. Sie muss fortgesetzt werden in Hinblick auf die Umsetzung der Empfehlungen der Enquete-Kommission des Landtags, die zukünftig strukturelle Änderungen auch in der Kreisverwaltung nach sich ziehen könnten.

### 3.1.2.1 Ist-Analyse

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist die Kreisverwaltung Teltow-Fläming wie folgt gegliedert:

Abbildung 12: Verwaltungsstruktur per 23.06.2014



---

Varianten einer neuen Struktur wurden vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und unter Heranziehung der Ergebnisse des Gutachtens des Wirtschaftsprüfungsunternehmens erarbeitet. Hier waren u. a. der Abbau von Hierarchien und die Reduzierung von Dezernats- und Amtsleiter- oder auch Sachgebietsleiterstellen vorgeschlagen worden.

In der Gesamtaufbauorganisation der Struktur wird auch künftig mit drei Hierarchie-Ebenen gearbeitet: Dezernate, Ämter und Sachgebiete.

### **3.1.2.2 Hierarchie-Ebene**

Das Gros der Verwaltung ist nach dem Hierarchieprinzip organisiert. Es beinhaltet strikte Über- und Unterordnung aller Amtsträger, so dass sich eine geschlossene Ämter- oder Personenpyramide ergibt. Dieses Schema wird als Organisationsplan dargestellt.

Nach § 16 Hauptsatzung des Landkreises Teltow-Fläming wählt der Kreistag auf Vorschlag der Landrätin bzw. des Landrats einen Ersten Beigeordneten bzw. eine Erste Beigeordnete. Außerdem werden zwei weitere Beigeordnete gewählt, denen die Leitung von Dezernaten übertragen wird. Im Dezember 2017 endet die laufende Wahlperiode der Beigeordneten. Gegen einen Verzicht auf Beigeordnete (und in der Folge auch Dezernenten) spricht, dass es ohne sie zu stark verzögerten Umsetzungen der politischen Vorgaben käme. Verwaltungshandeln würde dann in Teilbereichen politisch nur in den Ausschüssen bzw. erst im Kreistag diskutiert und bewertet werden können. Das Ergebnis wäre ein arbeitstechnisch äußerst aufwendiger Prozess.

#### **Vorteile des bestehenden Systems:**

- fachliche Differenziertheit und konzentrierte Verteilung der Schnittstellen zwischen Politik und Verwaltung, gebündelt über mehrere Dezernate/Bereiche
- Möglichkeit der individuelleren Aufgabenwahrnehmung
- Minimierung grundlegender Erörterungen in Kreistag und Ausschüssen
- kurze und schnelle Informationswege sowie Informationsaustausch für anstehende Korrekturen in der Aufgabenerledigung
- Erhöhung der Effizienz der Arbeit

Im Interesse einer effektiven Verwaltungsorganisation mit der entsprechenden Aufgabenteilung und -wahrnehmung sollte die bestehende Dreistufigkeit der Verwaltung beibehalten werden. Eine Einsparung weniger – wenn auch höher dotierter – Beigeordneten- und Dezernentenstellen hätte zur Folge, dass Arbeitsaufgaben und Verantwortung auf einen größeren Personenkreis übertragen werden müsste. Dies brächte einen zeitlichen und personellen Mehraufwand mit sich. Dieser dürfte mit Hinblick auf erforderliche Einsparungen außer Diskussion stehen.

---

### 3.1.2.3 Verwaltungsgliederung

Zur Diskussion stand der Aufbau der Dezernatsstruktur. Beginnend mit dem 01.10.2014 wurde vorerst die Reduzierung von derzeit 5 auf 4 Dezernate (Dezernatsstruktur) durchgeführt. Dafür sind Aufgaben und Ämter neu zu strukturieren.

Im nächsten Schritt wurden die Vor- und Nachteile einer 4- oder 3-Dezernatsstruktur gegenüber gestellt.

#### 3.1.2.3.1 Verwaltungsgliederung mit 4 Dezernaten

Vorteile der Verwaltungsgliederung mit 4 Dezernaten:

- homogene Struktur (keine „Exoten“)
- überschaubare Strukturen (Leitungsspanne)
- Möglichkeit, Dezernenten auch die Leitung eines Amtes mit zu übertragen
- Reduzierung der Stabsstellen durch direkte Zuordnung zu den Dezernaten
- gute Organisation der Vertretbarkeit (Dezernenten, Beigeordnete)
- Öffentlichkeitsarbeit und Arbeit in Gremien (Ausschüsse) ist gewährleistet

#### 3.1.2.3.2 Verwaltungsgliederung mit 3 Dezernaten

**Vorteile:**

- Reduzierung der Dezernatsebene von 5 auf 3 Dezernate
- Synergieeffekte durch Zusammenlegung von Arbeitsaufgaben

**Nachteile:**

- Die Verwaltungsleitung wird höher belastet als im 4- oder 5-Dezernat-System, insbesondere in Vertretungssituationen.
- Durch Vergrößerung der Ämter ändert sich die Aufgabendurchführung nicht wesentlich, da die bessere Auslastung von Personal und Technik durch Aufgabenbündelung einen kaum messbaren Einspareffekt erzielt: Im Gegenzug werden so große Verwaltungseinheiten gebildet, dass aufgrund der Fülle der unterschiedlichen Aufgaben die Leitungs- und Fachverantwortung nicht mehr wahrgenommen werden kann
- Untergeordnete Bereiche konkurrieren teilweise mit unterschiedlichen Aufgabenstrukturen und inhaltlichen Ansätzen. Dies führt zu einer noch höheren Fach-, Leitungs- und Führungsverantwortung der Dezernenten/Dezernentinnen und bedarf einer aufwändigeren

---

und umfangreicheren Kontrolle des störungsfreien Informationsflusses in alle Richtungen und über alle Ebenen, als dies im 4- bzw. 5-Dezernat-Modell erforderlich wäre.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird das 4-Dezernatsmodell vorgeschlagen, da mögliches Optimierungspotenzial – zur Schaffung einer 3-Dezernatsstruktur - erst mit Hilfe einer Aufgabenkritik herausgefunden werden kann. Eine kritische Überprüfung der bestehenden Aufgaben ist nur möglich, wenn bekannt ist, welche Aufgaben erbracht werden und welche Aufgaben zur Erreichung welcher Ziele erbracht werden müssen. Um dies analysieren zu können, müssen alle Aufgaben in einen Aufgabenkatalog aufgenommen werden.

### 3.1.2.3.3 Bildung von 4 Dezernaten

Zur Dezernatsbildung wird folgender Vorschlag unterbreitet:

- Dezernat I: **Innere Verwaltung** mit den Ämtern: Hauptamt, Amt für Personal und Organisation, Kämmerei, Rechtsamt, und Amt für Bildung und Kultur
- Dezernat II: **Soziales** mit den Ämtern: Sozialamt, Jugendamt, Gesundheitsamt und der Stabsstelle Jobcenter
- Dezernat III: **Ordnung** mit den Ämtern: Ordnungsamt, Straßenverkehrsamt, Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsamt, Umweltamt, Landwirtschaftsamt
- Dezernat IV: **Wirtschaft** mit den Ämtern Kataster- und Vermessungsamt, Untere Bauaufsichts- und Denkmalschutzbehörde, Kreisentwicklungsamt, Amt für Wirtschaftsförderung und Investitionsmanagement

Diese Dezernatsstruktur berücksichtigt aufgabenbezogen die bestehenden Verknüpfungen und Schnittstellen zwischen den Ämtern. Bei der Gliederung wurde für folgende Aufgaben bzw. Bereiche eine Zuordnung aus den zum gegenwärtigen Zeitpunkt bestehenden Ämtern zu anderen Organisationseinheiten vorgeschlagen:

#### ***Bereich der Landrätin***

- Zuordnung der Aufgaben der GVO und der Vertreterbestellung (jetzt A 62) zum Rechtsamt (A30)

Die bisherige Zuordnung im Kataster- und Vermessungsamt wird als nicht sinnvoll erachtet. Grund dafür ist die Tatsache, dass eine fachliche Anleitung und Beratung in den Themenbereichen des bürgerlichen Rechts, des Vermögensgesetzes und der Grundstücksverkehrsordnung durch die Amts- und Sachgebietsleitung nicht in vollem Umfang möglich ist. Die Bearbeitung der Aufgaben bedarf jedoch stets eines juristischen Sachverständigen und einer fachlichen Anleitung. Dies wurde bis 2013 durch einen juristischen Sachbearbeiter wahrgenommen. Bei der Prüfung einer sinnvollen Zuordnung wurde das Rechtsamt als zielführend erachtet. Diese Zuordnung gab es bereits in vorherigen Strukturen.

Die Aufgabe der GVO und der Vertreterbestellung ist eine Aufgabe des Landkreises. Berücksichtigt man die Ergebnisse der Enquete-Kommission Brandenburgs, bleibt die Aufgabe der GVO beim Landkreis.

#### ***Dezernat I:***

- 
- Mit Ausscheiden des Leiters des derzeitigen Dezernates V erfolgt die Zuordnung des Amtes für Bildung und Kultur zum Dezernat I. In der Diskussion kam man zu dem Ergebnis, dass diese Zuordnung sinnvoll ist, da hier viele Schnittstellen bestehen.
  - Veränderungen im Hauptamt mit Bündelung von Aufgaben folgender Bereiche:
  - SG Zentrale Dienste (SB Technik, SB Zentralaufgaben und Hausmeister)
  - SG IT-Service (Umbenennung des SG ADV)
  - SG Gebäude- und Liegenschaftsmanagement (aus A65 – Hochbau, Liegenschaften und Mitarbeiter, die die Bewirtschaftung der Liegenschaften in anderen Ämtern bearbeiten)
  - SG Infrastrukturmanagement (aus A 65 und A 61 – Straßenwesen, KSM)

Die UAG folgt damit auch der Empfehlung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Eine Zentralisierung aller Vergabeverfahren (VOL, VOB, VOF) in einem Amt, die gegenwärtig in zahlreichen Fachbereichen durchgeführt werden, ermöglicht eine intensive Zusammenarbeit und optimiert den ständigen Erfahrungsaustausch. Des Weiteren wird für einzelne Fachämter eine unterstützende Serviceleistung geboten. Zielsetzung ist dabei, eine gesetzeskonforme Umsetzung der durchzuführenden Vergabeverfahren auf kurzem Wege sicherzustellen.

Mittelfristig wird der Abbau weiterer Stabsstellen aus dem Bereich der Landrätin geprüft, favorisiert wird die Zuordnung des SG Personal und Organisation als Amt und des Rechtsamtes zum Dezernat I.

### **Dezernat II:**

- Das Jugendamt wird dem Dezernat II ab 01.10.2014 angegliedert, da hier bereits das Sozial- und Gesundheitsamt zugehörig sind und so alle „sozialen“ Aufgaben vereinigt werden. Zeitgleich erfolgt die Umwandlung der bisherigen Stabsstellen des Jugendamtes in das eigenständige Sachgebiet mit der Bezeichnung „Planung, Controlling, Finanzen“. Bei dem großen Aufgaben- und Verantwortungsbereich auch in der Außenvertretung des Jugendamtes ist die personelle und fachliche Verantwortung der derzeitigen Stabsstellenaufgaben für die Amtsleitung schwer zu händeln. Die Leitungsspanne rechtfertigt ein viertes Sachgebiet.
- In diesem Zusammenhang wird auch die Zuordnung der Aufgaben nach § 35 a SGB VIII vom Sozialamt/SG Sozialhilfe und Betreuungsangelegenheiten zum Jugendamt/SG Familienunterstützende Hilfen vorgenommen. Es handelt sich um Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe, die derzeit dem Sozialamt zugeordnet sind. Es hat sich gezeigt, dass die

---

Bündelung Hilfe zur Erziehung und Aufgaben nach § 35 a SGB XII sinnvoll ist und sich damit auch die Wege für die Bürger verkürzen.

- Das Jobcenter wird als Stabsstelle dem Dezernat II zugeordnet. Es ist bezüglich Personalhoheit und der Aufgabenerfüllung selbstständig und kein Teil des Sozialamtes. Dennoch gehört es zum Sozialbereich.

#### **Dezernat III:**

- Aus dem Dezernat II wird das Veterinär- und Lebensmittelamt (A 39) dem Dezernat III zugeordnet. Dies erfolgt bereits zum 01.10.2014.
- Aus dem Dezernat I wird das Straßenverkehrsamt (A 36) dem Dezernat III zugeordnet.

Damit werden die Ordnungsbehörden in einem Dezernat gebündelt.

Überlegungen zur Zusammenführung **des Ordnungsamtes (A 32) mit dem Straßenverkehrsamt (A 36)** werden zurückgestellt. Die UAG spricht sich zum jetzigen Zeitpunkt gegen eine Zusammenlegung aus. Das Straßenverkehrsamt hat einen abgeschlossenen Aufgabenkomplex und steht unter Aufsicht des Ministeriums für Infrastruktur und Landwirtschaft. Dagegen nimmt das Ordnungsamt unterschiedliche Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung wahr, die bis auf wenige Ausnahmen der Aufsicht des Ministeriums des Innern unterstehen. Eine Neubetrachtung ist erforderlich, wenn mögliche Ergebnisse der Enquete-Kommission Brandenburg zur Übertragung der Kfz-Zulassung an die örtlichen Kommunen zum Tragen kommen.

#### **Dezernat IV:**

- Bei Beibehaltung der 4-Dezernats-Struktur wird vorgeschlagen, aus dem D III mittelfristig bis Ende 2017 die Untere Bauaufsichts- und Denkmalschutzbehörde (A 63) dem D IV zuzuordnen. Hier wird im Hinblick auf die gleichmäßige Aufgabenverteilung in den Dezernaten eine mögliche Zuordnung zum D IV gesehen, da mit den angegliederten Fachämtern Schnittstellen bestehen, auch wenn das A 63 als Ordnungsbehörde strukturell zum Dezernat III passen würde.
- Aus dem Dezernat I wird ab 01.10.2014 die Untere Denkmalschutzbehörde (jetzt A 40) der Untere Bauaufsichtsbehörde (A 63) zugeordnet. Die Aufgabenbereiche beider Sonderordnungsbehörden sind strukturell identisch. Die Genehmigungsverfahren der Denkmalschutzbehörde sind überwiegend mit den Genehmigungsverfahren der Bauaufsichtsbehörde verbunden. Die Genehmigungen werden ohnehin durch die Konzentrationswirkung der Baugenehmigungen in einem Bescheid transportiert.
- Aus dem Bereich der Landrätin wird ab 01.01.2015 das Amt für Wirtschaftsförderung und Investitionsmanagement (A 80) dem D IV zugeordnet.

- 
- Mittelfristig bis Ende 2017 wird die Bildung eines **Amtes für Kreisentwicklung, Wirtschaft und Landwirtschaft** mit folgenden Aufgabenschwerpunkten geprüft:
  - Wirtschaftsförderung/Arbeitsmarktpolitik
  - Investitionsmanagement
  - Agrarstruktur/Agrarförderung
  - ländliche Entwicklung/Tourismus
  - Planung (Regional- und Bauleitplanung)

Damit würden alle Aufgaben mit Bezug zur Weiterentwicklung unseres Landkreises von der Planung bis zur Förderung für die Wirtschaft, Landwirtschaft und den Tourismus in einem Amt wahrgenommen.

In diesem Zusammenhang erfolgt auch die Prüfung der Zuordnung der Straßenplaner aus dem Kreisentwicklungsamt.

Auch die Prüfung möglicher Neuzuordnungen von Aufgabenbereichen wie Landwirtschaftsschule zum Amt für Bildung und Kultur (A 40) und Futtermittelüberwachung zum Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsamt (A 39) sollen in einem mittelfristigen Prozess bis Ende 2017 erfolgen.

### ***Allgemeine Überlegungen:***

- Haushaltssachbearbeitung:

Die Zentralisierung der gesamten Haushaltssachbearbeitung in der Kämmerei wurde vorläufig wegen der Fachbezogenheit der einzelnen Ämter verworfen. Für die Einrichtung einer zentralen Bußgeldstelle oder Widerspruchsstelle gilt das Gleiche.

Die auch durch das Wirtschaftsprüfungsunternehmen festgestellte komplizierte, derzeit stark zeit- und fehlerbehaftete Buchungsdurchführung bedarf dringend einer Verbesserung.

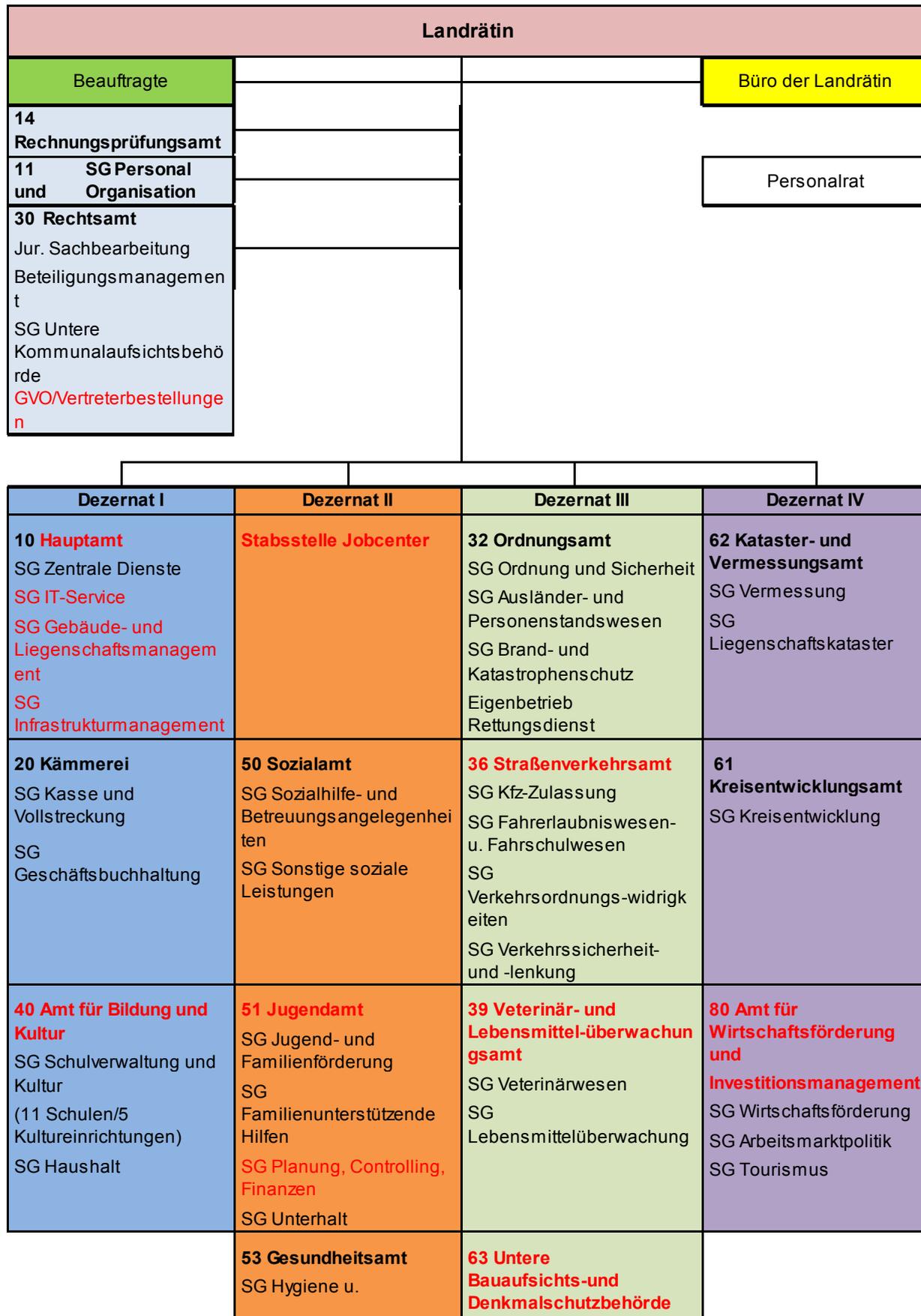
- Geografisches Informationssystem (GIS):

Entsprechend der Richtlinie 2007/2/EG (INSPIRE-Richtlinie) des Europäischen Parlaments und des Rates und dem Bundesgesetz über den Zugang digitaler Geodaten (Geodatenzugangsgesetz – GeoZG) hat die Öffentlichkeit ein Anrecht auf Zugang zu

---

Informationen von allgemeinem Interesse mittels Geodatendienste. Es handelt sich hier um eine gesetzlich vorgegebene Aufgabe für verschiedene Fachämter, die bisher unterschiedlich intensiv wahrgenommen wird. Eine fachübergreifende Bearbeitung ist sinnvoll. Dabei muss einem aber bewusst sein, dass die Intensität der Wahrnehmung dieser Aufgabe vom eingesetzten Personal abhängig ist. Dies ist bei der Aufgabenkritik zu berücksichtigen. Zunächst ist das vorliegende GIS-Konzept zu überarbeiten. Dazu gehören die Bestandsaufnahme fehlender Geodaten mit Fachämtern als Bezugsquelle, die Anleitung der Fachämter durch die GIS Administration in einer AG (Ziel: Vermitteln von Kenntnissen über Geodaten und Aufbau von Kompetenzen zur Arbeit mit GIS-Systemen), Unterstützung bei der Erfassung von Geofachdaten durch die AG für Fachämter ohne GIS sowie Einweisung in die GIS-Software und Datenpflege.

Abbildung 13: 4-Dezernate-Struktur zum 01.01.2015 - vorgeschlagene Strukturänderung



Umweltmedizin SG Amtsärztlicher u. sozialmed. Dienst SG Kinder- u. Jugendgesundheitsdienst SG Zahnärztlicher Dienst SG Sozialpsychiatrischer Dienst	SG Techn. Bauaufsicht SG Rechtl. Bauaufsicht SG Denkmalschutz
	<b>67 Umweltamt</b> SG Wasser, Boden, Abfall SG Naturschutz
	<b>83 Landwirtschaftsamt</b> SG Agrarstruktur SG Agrarförderung

### 3.1.2.4 Handlungsempfehlungen

Unter „beginnend ab ...“ ist der Anfang eines Prozesses zu verstehen, der die Erarbeitung einer Umsetzungskonzeption unter Beteiligung der jeweiligen Dezenten, Amtsleiter und Sachgebietsleiter voraussetzt und bis spätestens Ende 2017 umgesetzt sein soll.

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Beibehaltung der Hierarchie-Ebene (Dezernat, Amt, Sachgebiet) (begründete Teambildung ist möglich)		
Gliederung von 5 auf 4 Dezernate (Perspektivisch wird mit Umsetzung der Empfehlungen der Enquete-Kommission die Prüfung der Verwaltungsgliederung mit 3 Dezernaten erneut aufgerufen.)  – Zuordnung Amt für Bildung und Kultur (D I) und Jugendamt (D II)  Besetzung der Stelle Leiter/Leiterin des Jugendamtes	01.10.2014	SG Personal/Organisation und alle beteiligten Amtsleiter und Dezenten
Strukturelle Änderung innerhalb der Dezernate bzw. Ämter  – Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsamt von D II nach D III  – Untere Denkmalschutzbehörde von D I/Amt	01.10.2014	SG Personal/Organisation und alle beteiligten Ämter und Dezenten

<p>für Bildung und Kultur zur Unteren Bauaufsichtsbehörde</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Umwandlung der bisherigen Stabstellen des Jugendamtes in das eigenständige Sachgebiet mit der Bezeichnung „Planung, Controlling, Finanzen“</li> </ul>		
<p>Strukturelle Änderung innerhalb der Dezernate bzw. Ämter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Straßenverkehrsamt von D I nach D III</li> <li>– aus dem D III erfolgt die Zuordnung der Unteren Bauaufsichts- und Denkmalschutz-behörde zum D IV</li> <li>– SG Personal und Organisation als Stabsstelle im LR-Bereich zu DI als Amt</li> <li>– SG Jobcenter aus dem Sozialamt heraus und als Stabsstelle direkt zu D II</li> <li>– GVO (Genehmigungen nach der Grundstücksverkehrsordnung) und Vertreterbestellung von D IV/Kataster-und Vermessungsamt zum Rechtsamt</li> <li>– Zuordnung des Amtes für Wirtschaftsförderung und Investitionsmanagement zum D IV</li> </ul>	<p>beginnend ab 01.01.2015,  Abschluss Ende 2017</p> <p>beginnend ab 01.01.2015</p>	<p>SG Personal/Organisation und alle beteiligten Ämter und Dezernenten</p> <p>SG Personal/Organisation und alle beteiligten Ämter und Dezernenten</p>
<p>Neubildung des Hauptamtes (D I)</p>	<p>beginnend ab 01.01.2015</p>	<p>SG Personal/Organisation und alle beteiligten Ämter und Dezernenten</p>
<p>Zuordnung der Aufgaben nach § 35a SGB VIII vom Sozialamt/ SG Sozialhilfe und Betreuungsangelegenheiten zum Jugendamt/ SG Familienunterstützende Hilfen</p>	<p>01.01.2015</p>	<p>SG Personal und Organisation</p>
<p>Erstellung eines Aufgabenkatalogs und kritische Hinterfragung des bestehenden Aufgabenbestandes und der Zuordnung der Aufgaben (Aufgabenkritik)</p>	<p>beginnend 2014 bis 2017</p>	<p>SG Personal und Organisation</p>

**Erläuterung:**

---

Die Umsetzung einer neuen Struktur bringt Synergieeffekte, nämlich eine weitere Bündelung gleichartiger bzw. artverwandter Aufgaben innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit. Sie wirkt sich daher auch auf das Verwaltungs- und Finanzcontrolling aus. Diese Umstellung ist nicht kurzfristig umsetzbar, sondern stellt einen mittelfristigen Entwicklungsprozess dar. Die Realisierung orientiert sich auch am vorhandenen Mitarbeiterstamm. Sie kann schrittweise mit Ausscheiden von Mitarbeitern und – bezogen auf die Veränderung von Leitungsstrukturen – durch Ausscheiden von Führungskräften verwirklicht werden.

## **3.2 Demografischer Wandel – Auswahlverfahren, Ausbildung und Fortbildung**

### **3.2.1 Anforderungsprofile**

#### **3.2.1.1 Erläuterung**

Anforderungsprofile beschreiben die Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung erforderlich sind. Sie sind immer an den Aufgaben der jeweiligen Stelle orientiert und geben Auskunft

- über die formalen Voraussetzungen (z. B. Ausbildung, laufbahnrechtliche Vorschriften),
- über die fachlichen (z. B. fachspezifische, fachübergreifende Kenntnisse) und die außerfachlichen (methodische, soziale, persönliche) Fähigkeiten, die benötigt werden
- über die erforderliche Gewichtung dieser Fähigkeiten

Ohne Anforderungsprofile lassen sich viele Personalentwicklungsinstrumente nicht anwenden bzw. umsetzen. Dazu zählen das Auswahlverfahren, die Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dienstliche Beurteilungen, Aus- und Fortbildung oder Mitarbeitergespräche.

Das Anforderungsprofil ist die Grundlage für verschiedene Maßnahmen der Personalentwicklung und somit ein „Schlüsselinstrument“:

**Abbildung 14: Bedeutung des Anforderungsprofils**



**3.2.1.2 Ist-Stand**

In der Kreisverwaltung wird bisher nur mit Stellenbeschreibungen gearbeitet. Es gibt keine schriftlich fixierten Anforderungsprofile.

Es wird angestrebt, grundsätzlich für alle Arbeitsplätze (alle Stellen) im Zusammenwirken mit den Dezernats- und Amtsleitungen Anforderungsprofile zu entwickeln. Wegen der zentralen Bedeutung der Anforderungsprofile hat dies eine besonders hohe Priorität.

Dabei müssen die erforderlichen Kompetenzen für die jeweilige Stelle und die Ausprägung dieser Kompetenzen in der Beurteilung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin/der Führungskraft in Einklang gebracht werden.

### 3.2.1.3 Handlungsempfehlung

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Erstellung von Anforderungsprofilen zunächst für die Stellen, die neu- oder nachzubesetzen sind	2014	SG Personal/Organisation Fachämter

## 3.2.2 Allgemeine Regelungen zur Ausschreibung von Stellen

### 3.2.2.1 Erläuterung

Als Stelle sind alle zusammengefassten Arbeitsaufgaben zu verstehen, die von einer Person in der regelmäßigen Arbeits-/Dienstzeit unter Nutzung spezifischer Sachmittel und Informationen auf Dauer, für eine bestimmte Zeit oder einen bestimmten Zweck im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses oder eines öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisses ausgeführt werden.

Grundsätze für die Stellenbildung:

- Einrichtung von Vollzeitstellen
- unbefristete Beschäftigungsverhältnisse
- Ausgestaltung der Stellen auch für Teilzeitarbeit

### 3.2.2.2 Ist-Stand

Das Freiwerden von Stellen kommt auf absehbare (z. B. Erreichen Regelaltersrente) und auf unvorhersehbare Weise (z. B. Schwangerschaft oder längere Krankheit) zustande. Zudem können gänzlich neue Stellen (z. B. Umstrukturierung) entstehen.

Wird eine Stelle innerhalb eines Fachamtes frei und soll laut Fachamt nachbesetzt werden, ist mit dem Antrag zur Ausschreibung der Stelle eine Checkliste im Sachgebiet Personal und Organisation einzureichen. Die Checkliste beinhaltet folgende Prüfpunkte:

1. Warum ist die (Nach-)Besetzung zwingend erforderlich?
2. Sind Standardabsenkungen bei der Aufgabenerfüllung geprüft worden?

- 
3. Welche organisatorischen Maßnahmen sind geprüft worden, um die Aufgabe mit weniger Personalaufwand zu bewältigen?
  4. Nachweis der aktuellen Überprüfung der Stellenbeschreibung mit den tatsächlich zu leistenden Arbeitsaufgaben. Ergibt sich daraus eine niedrigere Entgelt- oder Besoldungsgruppe?
  5. Handelt es sich um eine Pflicht- oder eine freiwillige Aufgabe?
  6. Begründung für eine mögliche externe Ausschreibung

Stellenausschreibungen erfolgen grundsätzlich intern. Eine externe Stellenausschreibung muss speziell begründet werden.

Die Erarbeitung der Stellenausschreibungen erfolgt auf Grundlage der vorhandenen Stellenbeschreibungen in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft.

Die Veröffentlichung erfolgt nach entsprechendem Beschluss der Verwaltungsleitung und anschließender Information an den Personalrat.

#### **6..2.2.3 Ziele**

Stellenausschreibungen erfolgen zukünftig nur bei Vorhandensein des Anforderungsprofils in Verbindung mit der dazugehörigen und ggf. aktualisierten Stellenbeschreibung.

Bei der Wiederbesetzung von Stellen sollen grundsätzlich keine neuen Beschäftigungsverhältnisse eingegangen und auf das vorhandene Personal zurückgegriffen werden. Allerdings ist dies nicht in jedem Fall möglich, weil für die Erfüllung bestimmter Aufgaben entsprechende fachliche Qualifikationen erforderlich sind. Das betrifft insbesondere medizinisches, technisches und sozialpädagogisches Personal. Bei externen Ausschreibungen ist der Text so zu formulieren, dass sich Bewerber aus der Region besonders angesprochen fühlen.

Um diesen Ansatz zu unterstützen, sind im Hinblick auf die Altersstruktur des Landkreises verstärkt Anstrengungen zu unternehmen, um insbesondere Auszubildende für den mittleren Dienst zu gewinnen und Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen heranzubilden.

Bei den Stellenbesetzungsverfahren präsentiert sich der Landkreis als moderner Arbeitgeber. Wegen der demografischen Auswirkungen muss er nicht nur möglichst viele potenzielle Bewerberinnen und Bewerber ansprechen, sondern neue Ausbildungsprofile/-berufe für den mittleren, ggf. auch für den einfachen Dienst anbieten und sich weiterhin für eine Zweiterbursausbildung öffnen. Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit Webanwendungen und Software im Bewerbungsverfahren genutzt werden können.

Der Landkreis erfüllt die gesetzlich vorgeschriebene Quote von 5,0 % für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen mit 7,63 % (31.03.2014). Trotzdem ist zu prüfen, ob und in welchen Bereichen eine Integration von Menschen mit Behinderungen oder mit Migrationshintergrund möglich ist. Bei Einstellungen soll auf diesen Personenkreis besonderes Augenmerk gerichtet werden.

Als langfristiges Ziel ist insbesondere bei der Besetzung von Leitungsfunktionen die Umsetzung von Gender Mainstreaming als Bestandteil der Personalentwicklung anzusehen.

#### 6..2.2.4 Handlungsempfehlung

Empfehlung	Umsetzung	Akteure
Erarbeitung einer Dienstvereinbarung über Modalitäten zur Stellenausschreibung	2014/2015	Sachgebiet Personal und Organisation, Personalrat

### 6..2.3 Strukturiertes Auswahlverfahren

#### 6..2.3.1 Erläuterung

Strukturierte Auswahlverfahren ermöglichen eine Beurteilungsgrundlage, um objektive Erkenntnisse über bestimmte Kompetenzen der einzelnen Bewerberinnen und Bewerber zu gewinnen.

Das in diesem Punkt beschriebene Auswahlverfahren findet sowohl bei allen Stellenbesetzungsverfahren als auch bei Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sowie der Ausschreibung zur Berufsausbildung Anwendung.

#### 6..2.3.2 Ist-Stand

Nach Ende der Bewerbungsfrist werden alle eingegangenen Bewerbungsunterlagen gesichtet und entsprechend den ausgeschriebenen Anforderungen geprüft. Die komplette Bewerberübersicht mit den entsprechenden Prüfschritten zur Bewerberauswahl wird dem jeweiligen Fachamt und dem Personalrat zur Kenntnis und möglichen Einsichtnahme gegeben. Der Bereich Organisation wird über die Anzahl der Bewerbungen informiert, um eine Rückinformation über den vorläufigen Erfolg der Ausschreibung zu geben. Gehen Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen ein, wird die Schwerbehindertenvertretung in das Auswahlverfahren einbezogen.

Für die Vorstellungsgespräche werden Fachfragen erarbeitet, um die Eignung des Bewerbers/der Bewerberin überprüfen zu können. Zusätzlich werden Fragen erarbeitet, die Aufschluss über das Sozialverhalten geben sollen (beispielsweise Team- oder Kritikfähigkeit, Führungskompetenz). Alle Kandidaten, die am Gespräch teilnehmen, bekommen die gleichen Fragen gestellt.

Im direkten Anschluss an das Gespräch erfolgt eine Bewertung des Bewerbers/der Bewerberin mithilfe eines entsprechenden Musterbogens. Bewertet werden:

- Auftreten, Ausstrahlung, Wirkung und Persönlichkeit,
- Motivation,

- 
- Fachkenntnisse und Erfahrungen und
  - Zusammenarbeit im Team/Zielorientierung, Kommunikationsfähigkeit/Kritikfähigkeit

Wer die Höchstpunktzahl erreicht, wird für die Stellenbesetzung vorgeschlagen (inkl. Ersatzkandidaten).

Nach Feststellung der Besetzungsreihenfolge wird durch das Sachgebiet Personal und Organisation eine Beschlussvorlage für die Verwaltungsleitung gefertigt und parallel dazu ein Antrag im Rahmen des Mitbestimmungs- bzw. Mitwirkungsverfahrens an den Personalrat gestellt. Sobald die notwendigen Zustimmungen vorliegen, werden die unterlegenen Bewerber/Bewerberinnen über den Ausgang des Bewerbungsverfahrens unterrichtet. Der/die ausgewählte Bewerber/Bewerberin wird über das vorläufige Ergebnis informiert. Mit Ablauf der zweiwöchigen Schutzfrist wird die Einstellung vorbereitet.

### **6..2.3.3 Ziele**

Als Ziel eines jeden Auswahlverfahrens steht die Gewinnung des/der am besten geeigneten und mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestatteten Bewerbers/Bewerberin für die jeweilige Aufgabe im Vordergrund.

Nachvollziehbare Auswahlkriterien und eine lückenlose Dokumentation erhöhen die Transparenz des Verfahrens und sorgen für erforderliche Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen. Bedeutende Grundlage dafür ist das Anforderungsprofil und die darauf aufbauende Stellenausschreibung (vgl. Ziffer [3.2.1](#)). Dabei ist sowohl bei internen als auch externen Bewerbern/Bewerberinnen auf die Vorlage von aktuellen Zeugnissen abzustellen.

Am strukturierten Auswahlverfahren ist ebenfalls die Wichtung der fachlichen Anforderungen entsprechend dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle und der relevanten Kompetenzen von besonderer Bedeutung (vgl. Ziffer [3.2.1](#)).

Vorteilhaft sollte sich in diesem Zusammenhang die Bildung einer Auswahlkommission erweisen. Durch diese ist ein Gesprächsleitfaden mit zu stellenden Fragen, den erwarteten Antworten/Zielstellungen und deren Bewertung zu erarbeiten. In einem Bewertungsbogen sind die für die Auswahlentscheidung maßgeblichen Kriterien/Kompetenzen festzulegen und die Ergebnisse zu dokumentieren.

Das Stellenbesetzungsverfahren geht in der Regel mit einem sehr hohen Verwaltungsaufwand einher. Es ist aus Kostengründen darauf zu achten, dass sich dieser Aufwand auf ein vertretbares Minimum begrenzt. Für den Fall, dass die Stelle nicht wie vorgesehen besetzt werden kann, sind demzufolge Nachrücker/Nachrückerinnen zu benennen und entsprechend zu berücksichtigen.

Mit der Stellenbesetzung schließt das Stellenbesetzungsverfahren ab. Eine ordnungsgemäße Übergabe der noch offenen Aufgaben auf der bisherigen Stelle ist innerhalb von maximal vier Wochen sicherzustellen. Eine über diesen Zeitraum hinaus gehende Verlängerung ist unzulässig.

---

## 6..2.4 Ausbildung

### 6..2.4.1 Erläuterung

Berufsausbildung hat das Ziel, die für eine qualifizierte berufliche Tätigkeit notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen.

Ausbildung in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming verfolgt das Ziel, den Bedarf an qualifizierten und motivierten leistungsstarken Nachwuchskräften zu decken. Die kommunale Ausbildung soll eine Perspektive bieten, den Einstieg ins Berufsleben erleichtern sowie die Persönlichkeit stärken. Berufsausbildung ist Aufgabe der gesamten Verwaltung.

### 6..2.4.2 Ist-Stand

Die Dienstvereinbarung 20/2013 zur Aus- und Fortbildung benennt Ausbildungen, die im Rahmen einer Personalbedarfsplanung zu organisieren sind:

- Ausbildungen für den mittleren Verwaltungsdienst als Verwaltungsfachangestellte/r, Fachrichtung Kommunalverwaltung, und als Vermessungstechniker/-in, Fachrichtung Vermessung
- Ausbildung im gehobenen Verwaltungsdienst an der Brandenburgischen Kommunalakademie, Kommunales Verwaltungsmanagement und Recht – Bachelor of Laws (LL.B) sowie
- andere Ausbildungen, die zu einem staatlich anerkannten Berufsabschluss führen und unter den Tarifvertrag für Auszubildende im öffentlichen Dienst (TVAöD) fallen.

Ausgeschrieben werden bisher jährlich sechs Ausbildungsplätze für den mittleren Verwaltungsdienst (Verwaltungsfachangestellte, Fachrichtung Kommunalverwaltung) und ein Ausbildungsplatz zum/zur Vermessungstechniker/-in, Fachrichtung Vermessung. Letzterer wird über Bedarf ausgebildet.

Die Ausbildung erfolgt gemäß Berufsbildungsgesetz. In 75 % der Ämter stehen derzeit 30 Ausbilderinnen und Ausbilder für die Vermittlung beruflicher Handlungsfähigkeit und sozialer Kompetenzen zur Verfügung.

Nach erfolgreich bestandener Ausbildung sind in der Regel alle Auszubildenden in ein 12-monatiges Beschäftigungsverhältnis übernommen worden. Die Verwaltungsfachangestellten konnten bisher anschließend in ein unbefristetes Verhältnis wechseln.

Einen nicht unbedeutenden Raum nimmt die Betreuung von Praktikantinnen und Praktikanten ein (Schülerinnen und Schüler, Studentinnen und Studenten, Umschülerinnen und Umschüler). Mit Blick auf die Gewinnung des zukünftigen Nachwuchses gestalten die Beschäftigten gerade das Praktikum für Schülerinnen und Schüler interessant und abwechslungsreich. Die

---

Beteiligung am jährlichen Zukunftstag und der jährlichen AusbildungsMesse Teltow-Fläming erfolgt mit hohem Engagement und spornt für die Zukunft zu immer neuen Ideen an.

#### **6..2.4.3 Ziele**

Zur Steigerung der Ausbildungsqualität sollen mittelfristig in jedem Amt mindestens zwei Ausbilder/Ausbilderinnen zur Verfügung stehen. Diesem Ziel dient auch die zu beginnende Erstellung von Ausbildungsplatzbeschreibungen. Konzeptionelle Veränderungen im Ausbildungsablauf und jährliche Schulungen für Ausbilder/Ausbilderinnen sowie Praxisanleiter/Praxisanleiterinnen müssen fortgeführt und verstärkt werden, um die Auszubildenden noch besser auf die Zwischen- und Abschlussprüfung vorzubereiten. Weiterhin erfolgt die Fortführung der Zusammenarbeit mit den für die Ausbildung erforderlichen Bildungsträgern, der Jugend- und Auszubildendenvertretung sowie anderen ausbildenden Verwaltungen. Die Attraktivität der Kreisverwaltung Teltow-Fläming als Ausbildungs- und zukünftiger Arbeitsplatz soll durch folgende Maßnahmen unterstützt werden:

- Fortführung der Möglichkeit von Praktika, Beteiligung am Zukunftstag und AusbildungsMesse TF, Werbung in Schulen,
- bedarfsgerechte Ausbildung in anderen staatlich anerkannten Berufen, z. B. Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement,
- Ab Sommer 2015 werden ausgelernte Verwaltungsfachangestellten im Anschluss an die erfolgreich bestandene Abschlussprüfung sofort in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen, sofern nicht im Einzelfall personenbedingte, verhaltensbedingte, betriebliche oder gesetzliche Gründe entgegenstehen. Der Einsatz wird bedarfsgerecht und flexibel erfolgen.

Gerade die im letzten Anstrich benannte Maßnahme fördert die Verbundenheit mit dem Landkreis und der Verwaltung, gibt Sicherheit für die persönliche Zukunft und steigert die Motivation. Im Hinblick auf die demografische Entwicklung, die auch attraktive Unternehmen der freien Wirtschaft betrifft, sind Maßnahmen zur Arbeitskräftebindung zu etablieren.

#### 6..2.4.4 Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Ermittlung des Ausbildungsbedarfes aus der Personalbedarfsplanung (vgl. Abbildung 9) im gehobenen, mittleren und einfachen Verwaltungsdienst und anderer Ausbildungen in staatlich anerkannten Ausbildungsberufen	2015	Sachgebiet Personal und Organisation
sofortige Übernahme der ausgebildeten Verwaltungsfachangestellten nach erfolgreich bestandener Abschlussprüfung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis, sofern nicht im Einzelfall personen-, verhaltensbedingte, betriebliche oder gesetzliche Gründe entgegenstehen	2015	Verwaltungsleitung, Personalrat
Entwicklung der interkommunalen Zusammenarbeit mit Kommunen des Landkreises und dem Partnerbezirk Tempelhof-Schöneberg (Projekttag, Azubi-Praktika in Stadt- und Gemeindeverwaltungen)	2015	Sachgebiet Personal und Organisation

#### 6..2.5 Fortbildung

##### 6..2.5.1 Erläuterung

Durch die mit den Reformprozessen in den öffentlichen Verwaltungen einhergehenden Veränderungen werden Führungskräfte und Beschäftigte ständig vor neue Anforderungen gestellt. Um den gestiegenen Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an die staatliche Daseinsvorsorge und Dienstleistungsqualität gerecht zu werden, müssen die Beschäftigten qualifiziert, sach- und fachkundig, service- und bürgerorientiert arbeiten.

Fortbildung muss daher neue Erkenntnisse, neue Entwicklungen und Tendenzen frühzeitig aufgreifen, die Beschäftigten damit vertraut machen und sie so bei der Erledigung ihrer Aufgaben unterstützen.

Wissensvermittlung allein genügt jedoch nicht. Fortbildung muss auch die Fähigkeit trainieren, neue Stoffgebiete und Probleme selbstständig und systematisch zu erarbeiten, zu analysieren und zu bewerten. Es ist notwendig, neue Formen der Zusammenarbeit und Mitarbeit zu finden und zu üben, Mut zu machen zu mehr Selbstständigkeit und eigenverantwortlichen Entscheidungen, aber auch zu Delegation und Übertragung von Verantwortung.

### 6..2.5.2 Ist-Stand

In Erarbeitung befindet sich der Vergleich zwischen der Stellenanforderung und dem tatsächlichen Qualifizierungsstand der Beschäftigten sowie der Beamtinnen und Beamten. Da die Datenerhebung noch nicht abgeschlossen ist, kann zum konkreten Fortbildungsbedarf derzeit noch keine Aussage getroffen werden.

Ziel des Vergleichs ist die Ermittlung des Bedarfs an Aufstiegsfortbildungen, stellenbezogenen Fortbildungen und weiteren Ausbildungsberufen.

Im Rahmen der Personalbedarfsplanung erfolgt die Ermittlung des Stellenbedarfs und der altersbedingten Austritte bis 2024. Daraus ergebend ist zu klären, mit welchen Berufsgruppen die Nachbesetzung erfolgen soll.

### 6..2.5.3 Handlungsempfehlung

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Organisierung und Durchführung von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen auf der Grundlage der ermittelten Bedarfe, unter Bereitstellung der finanziellen Mittel	2015	Sachgebiet Personal und Organisation

### 6..2.5.4 Aufstiegsfortbildung

Aufstiegsfortbildungen dienen der zielgerichteten persönlichen Weiterbildung mit dem Ziel, höherwertige Aufgaben und Funktionen ausüben zu können.

Aufstiegsfortbildungen laut Dienstvereinbarung 20/2013 zur Aus- und Fortbildung sind:

- Angestelltenlehrgang I gemäß § 54 Berufsbildungsgesetz (BBiG)
- Aufstiegsverfahren in den gehobenen Dienst
- Fortbildung zum Verwaltungsfachwirt gemäß § 54 BBiG
- Fortbildung zum Fachwirt Technischer Angestellte
- Aufstiegsverfahren in den höheren Dienst
- andere Ausbildungen, die nicht unter den Tarifvertrag für Auszubildende im öffentlichen Dienst (TVAöD) fallen und bei denen ein dienstliches Interesse anerkannt wird

Diese Lehrgänge werden im Rahmen der Personalbedarfsplanung intern ausgeschrieben. Die Anzahl der ausgeschriebenen Plätze richtet sich nach dem festgestellten Qualifizierungsbedarf. Dazu findet ein Auswahlverfahren statt.

Die Teilnahme und das Bestehen der notwendigen Prüfungen erzeugen keinen Anspruch auf eine höherwertige Stelle (Angestellte) oder Beförderung bzw. Verbeamtung (Beamte).

---

Das Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsamt sowie das Gesundheitsamt sind anerkannte Ausbildungsstätten. Hier kann man Qualifikationen als Lebensmittelkontrolleur/-in, Fachtierarzt/-ärztin im öffentlichen Dienst und Hygieneinspektor/-in erwerben.

#### **6..2.5.4.1 Ziel**

Die Kriterien für das Auswahlverfahren im Rahmen ausgeschriebener Aufstiegsfortbildungen sind zu erarbeiten. Dies soll bis zum III. Quartal 2015 erfolgen.

#### **6..2.5.5 Stellenbezogene Weiterbildung**

Die Beschäftigten der Kreisverwaltung haben einen hohen Anspruch an ihre Arbeit. Sie arbeiten kosten-, leistungs- und dienstleistungsorientiert. Daran angelehnt weisen die Fachämter im Haushaltsplan die Aufwendungen für Aus- und Fortbildung eigenverantwortlich, bedarfsgerecht und begründet aus. In Weiterbildungen erlangte Kenntnisse werden in geeigneter Form an die Kollegenschaft übermittelt. Darüber hinaus muss verstärkt die Wissensvermittlung zwischen den Fachämtern genutzt werden. Dies bildet weiter und spart Geld.

Entsprechend der Dienstvereinbarung 20/2013 zur Aus- und Fortbildung ist der ermittelte Fortbildungsbedarf dem Sachgebiet Personal und Organisation zur Ableitung des Qualifizierungsbedarfs zu übermitteln. Grundlage dafür sind die jährlich zu führenden Qualifizierungsgespräche.

Schlüssel einer effizienten und flexiblen Personalplanung mit konkreten Anforderungsprofilen wird künftig die fach-, funktionsbezogene und fachübergreifende Qualifizierung des Personals sein.

#### **6..2.5.5.1 Ziele**

Für die Durchführung stellenbezogener Weiterbildungen sind bedarfsgerechte finanzielle Mittel bereitzustellen. Als kostensenkende Maßnahmen sind zu amtsübergreifenden Themen In-House-Seminare durchzuführen sowie interne Bildungsträger und Fachkompetenzen aus dem Haus (Volkshochschule, IT-Service, Juristen) zu nutzen.

### **6..2.6 Führungskräfteentwicklung**

#### **6..2.6.1 Erläuterung**

In der Verwaltung des Landkreises Teltow-Fläming werden Sachgebietsleiterinnen und Sachgebietsleiter, Amtsleiterinnen und Amtsleiter, Dezernentinnen und Dezernenten sowie die Landrätin/der Landrat als Führungskräfte gefordert und gefördert. Aufgrund ihrer besonderen Stellung und als Multiplikatoren haben Führungskräfte für die Beschäftigten eine Vorbildfunktion. Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich am eigenen Führungsverhalten messen lassen. Führungskräfte übernehmen insbesondere Aufgaben der Zielsetzung, Planung, Organisation, Entscheidungsfindung und -verfolgung, Kontrolle,

---

Messung und Beurteilung sowie Mitarbeiterentwicklung und -förderung. Führung ist ein Teilbereich des Managements, folglich benötigen Führungskräfte vor allem Führungskompetenzen auf folgenden Gebieten:

- persönliche Kompetenz
- methodische Kompetenz
- Sozialkompetenz
- Prozesskompetenz
- unternehmerisches Denken und Handeln
- Führung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen.

### 6..2.6.2 Ist-Stand

Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es folgende Führungskräfte:

Abbildung 15: Führungskräfte per 07.08.2014

Führungskraft	Ist 2014	Ausscheiden bis 2024
Landrätin	1	wird nicht betrachtet, da Wahlbeamtin
Dezernentinnen/ Dezernenten	5	4
Amtsleiterinnen/Amtsleiter	16	8
Sachgebietsleiterinnen/Sachgebietsleiter	39	12

Bisher wurden für Führungskräfte zahlreiche Schulungen über die Brandenburgische Kommunalakademie, das Kommunale Bildungswerk oder In-House-Seminare angeboten. Die Nutzung dieser Angebote war freiwillig und folgte kurzfristig nach ermittelten Bedarfen.

### 6..2.6.3 Ziele

Es kann nicht erwartet werden, dass alle Führungskräfte mit Fertigstellung des Personalentwicklungskonzeptes den aufgeführten Kompetenzen in idealer Weise entsprechen. Deshalb ist durch Selbsteinschätzung, die Einführung eines geeigneten regelmäßigen Beurteilungssystems und eines anspruchsvollen Feedbacksystems für jede Führungskraft in den kommenden zwei Jahren die bereits erreichte Führungsqualität als Vergleich zwischen Anforderungsprofil und gelebte Realität auf hohem Wahrheitsniveau zu dokumentieren. Daraus ist durch die nächsthöhere Führungskraft ein individueller Entwicklungsplan über einen Zeitraum von fünf Jahren für jede Führungskraft zu erstellen.

Neben den für viele Führungskräfte notwendigen Fachfortbildungen sind jährlich mindestens zwei Weiterbildungen ohne Fachbezug zu absolvieren.

## 6..2.7 Nachwuchsführungskräfteentwicklung

### 6..2.7.1 Erläuterung

Um den demografischen Entwicklungen auch auf Führungsstellen rechtzeitig begegnen zu können, ist es erforderlich, aus den Reihen der Beschäftigten im gehobenen oder höheren Dienst, die gegenwärtig keine Führungsaufgaben wahrnehmen, geeignete Führungskräfte zu entwickeln. Es liegt in der Verantwortung der vorhandenen Führungskräfte diese Potenziale in den eigenen Reihen zu erkennen und zu fördern.

Nachwuchsführungskräfte aus den eigenen Reihen können nur auf der Grundlage eines einheitlichen Beurteilungswesens ausgewählt werden.

Es ist ein Leitfaden zu erarbeiten, der die Entwicklung künftiger Führungskräfte auf entsprechende Führungspositionen festschreibt. Dies soll potenzielle Nachwuchskräfte zu einer erforderlichen Qualifizierung motivieren und dafür sorgen, dass diese Beschäftigten sowohl vor, aber insbesondere nach erfolgter Fortbildung in der eigenen Verwaltung gehalten werden. Das kann flexibel geschehen - durch die Vermittlung von arbeitsplatzunabhängigen Schlüsselqualifikationen - oder im Rahmen einer maßgeschneiderten Fortbildung anhand des konkreten Bedarfs.

Ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis besteht bei einer Fortbildung anhand eines konkret ermittelten Bedarfs. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer an dem ursprünglichen Ziel festhalten werden, Führungsaufgaben wahrzunehmen. Auch wird sich nicht jeder als geeignete Führungskraft erweisen.

Aus diesem Grund werden Maßnahmen zur Arbeitskräftebindung und eine über den tatsächlichen Bedarf durchgeführte Fort- und Weiterbildung erforderlich sein.

#### 6..2.7.2 Ist-Stand

In welchem Umfang bis 2024 Führungskräfte ausscheiden ist der Übersicht im Gliederungspunkt Führungskräfteentwicklung zu entnehmen (vgl. 3.2.6.2).

Die Analyse des Bedarfs an Nachwuchsführungskräften ist unter Berücksichtigung eventueller struktureller Änderungen vorzunehmen.

Gegenwärtig liegt noch kein Verfahren für die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften vor.

#### 6..2.7.3 Ziele

Um Führungskräfte aus den eigenen Reihen gewinnen zu können, ist ein Verfahren in Form einer Dienstvereinbarung zu entwickeln. In dieser ist u. a. ein einheitliches Beurteilungswesen festzuschreiben, durch das die geeigneten Bewerber/Bewerberinnen erfasst werden. Interessenbekundungen von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zur eigenen Entwicklung zur Führungskraft sind ausdrücklich erwünscht.

Am Ende des Prozesses ist im Sachgebiet Personal und Organisation ein Pool mit geeigneten Bewerbern/Bewerberinnen zu bilden.

#### 6..2.7.4 Handlungsempfehlung

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Dienstvereinbarung zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften	2015	Verwaltungsleitung/Personalrat

---

## **6.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**

### **6.3.1 Erläuterung**

Die KGSt definiert betriebliches Gesundheitsmanagement wie folgt und nimmt direkt Bezug auf öffentliche Verwaltungen: „Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst somit die Optimierung der Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung, die Förderung aktiver Teilnahme aller Beteiligten sowie die Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung bei der Realisierung der Ziele. Es zielt sowohl auf eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsabläufe als auch auf Anreize für ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten. So werden alle Gesundheitspotenziale in der Verwaltung gestärkt.“

Betriebliches Gesundheitsmanagement wird von drei Säulen getragen:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- Gesundheitsförderung, Verhältnis- und Verhaltensprävention und
- betriebliches Eingliederungsmanagement.

Während der Arbeits- und Gesundheitsschutz und das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) gesetzlich vorgeschrieben sind, handelt es sich bei der betrieblichen Gesundheitsförderung um zusätzliche Maßnahmen.

BGM ist damit nicht nur eine Maßnahme des Arbeitsschutzes unter dem Motto „Arbeit darf nicht krank machen“, sondern muss als Ausgleichsmaßnahme für wachsenden Arbeitsdruck und gesundheitliche Auswirkungen von Arbeitsverdichtung auf die Beschäftigten angesehen werden. Unter diesem Aspekt erlangt BGM eine besondere Bedeutung nicht nur für den Gesundheitszustand der Beschäftigten, sondern auch für den Zustand der Verwaltung selbst. Denn eine gute Verwaltung lebt von der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements für die Kreisverwaltung Teltow-Fläming sind:

- Schaffung gesundheitsgerechter und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsbedingungen
- Verbesserung der Gesundheitssituation der Beschäftigten
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Erhöhung von Leistungsbereitschaft und Gesundheitsquote, d. h. Vermeidung bzw. Verringerung von Fehlzeiten.

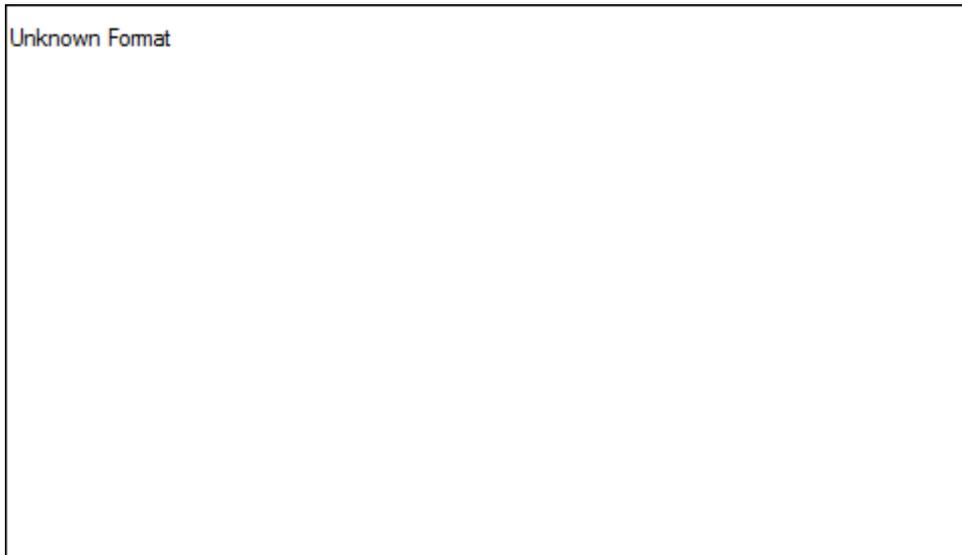
- 
- Abschwächung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kreisverwaltung Teltow-Fläming

Dabei darf der Fokus weder ausschließlich auf den jüngeren noch auf den älteren Beschäftigten liegen.

### 6.3.2 Ist-Stand

Auf die Altersstruktur wurde bereits hingewiesen: Seite 10, Abbildung 7: Altersstruktur Gesamtbeschäftigte inklusive Altersteilzeit und Auszubildende, Stand 01.01.2014

**Abbildung 16: Darstellung des Krankenstandes 2013**



- Durchschnittlicher Krankenstand: 7,5 %. (Vgl. 2009 = 6,1 %)
- (Im Vergleich Krankenstand Branche landesweit: 5,7 %  
Branche bundesweit: 6.1 %)

**Abbildung 17: Entwicklung der BEM-Fälle**

---

Unknown Format

---

**Maßnahmen im Rahmen des *gesetzlich vorgeschriebenen* BGM**

- Betriebliches Eingliederungsmanagement (SGB IX, § 84 II, Dienstvereinbarung BEM Nr. 23/2010)
- Angebote an Beschäftigte, um Arbeitsunfähigkeit zu überwinden
- Beraten von Maßnahmen zur Vorbeugung einer erneuten Arbeitsunfähigkeit (z. B. Beantragung und Bereitstellung von Hilfsmitteln, veränderte arbeitsorganisatorische Abläufe etc.)
- Betriebsärztlicher Dienst (Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge [ArbMedVV])
- Betreuung durch arbeitsmedizinischen Dienst jährlich an 20 Projekttagen mit je 6 Stunden durch die Betriebsärztin und an 4 Projekttagen durch die Assistentin in der Kreisverwaltung
- Angebotene Untersuchungen: G 37 Untersuchung (Bildschirmarbeitsplatz), G 20 Untersuchung (Lärm I), G 24 Hauterkrankungen, G 25 Fahr-, Steuer- und Überwachungstätigkeiten
- Arbeitsschutz (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG)
- Beratung bei der Durchführung und Dokumentation der Gefährdungsbeurteilungen
- Angebot und Durchführung von Beratungen mit Amts- und Sachgebietsleiter/-innen sowie Mitarbeiter/-innen
- Arbeitsstättenbegehungen in einzelnen Innenbereichen und Außenarbeitsplätzen
- Beratung bei der Gestaltung von Büroarbeitsplätzen
- Unfallanalysen
- Ersthelfer (§ 10 Arbeitsschutzgesetz ArbSchG und § 21 Sozialgesetzbuch (SGB VII))
- 72 betriebliche Ersthelfer in der Kreisverwaltung
- Grundausbildung in Erster Hilfe (Erste-Hilfe-Lehrgang) und alle 2 Jahre Erste-Hilfe-Training

**Maßnahmen im Rahmen des *freiwilligen* BGM – Gesundheitsfürsorge**

- verhaltenspräventive Maßnahmen
- Gesundheitstage
- thematische Vorträge

- diverse Sport- und Gymnastikangebote
- Massageangebote
- verhältnispräventive Maßnahmen
- Fachbeiträge
- Führungskräftebildungen/Seminare, z. B. zum Thema Suchtprävention
- DV Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz 18/2008
- DV Bildschirmarbeitsplätze 22/2010
- DV Vorschlagswesen 14/2005
- Handlungsempfehlung „Überlastung anzeigen“

### 6.3.3 Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Weiterentwicklung von Arbeitsschutz, Eingliederungsmanagement und betrieblicher Gesundheitsförderung zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement		
Bildung eines Steuerungskreises bzw. AG Gesundheitsmanagement	I. Quartal 2015	SG Personal und Organisation, Gesundheitsamt, VHS, Fachkraft Arbeitssicherheit, Betriebsärztin, Personalrat, JAV, Schwerbehindertenvertretung, Verwaltungsleitung
Erarbeitung eines Rahmenkonzeptes „Betriebliches Gesundheitsmanagement“	Ende 2015	Federführung Steuerungskreis
Erarbeitung eines Entwurfs einer Dienstvereinbarung zur Suchtprävention	Ende 2015	fachlich geeignete Beschäftigte

#### **Aufgaben des Steuerungskreises**

- Festlegung von Zielen für das BGM in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming und Auswahl geeigneter Instrumente zur Analyse und Evaluation der Gesundheitssituation in der Verwaltung
- Koordination und Mitwirkung bei der Umsetzung der verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen
- Klärung der Verantwortlichkeiten und Ressourcen für die Umsetzung der Ziele, u. a. auch für die Auswertung der Analysen,
- interne und externe Informationspolitik
- Fundraising, Mittelakquise (Fördergelder, Steuervorteile, usw.)
- Mitwirkung bei der Erarbeitung und Überprüfung von Dienstvereinbarungen, bei denen ein Bezug zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement gegeben ist (z. B. DV Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz in Bezug auf Mediation)
- Federführung bei der Erarbeitung eines Rahmenkonzeptes „Betriebliches Gesundheitsmanagement“

---

## **Entwurf zum Inhalt des Rahmenkonzeptes BGM**

### 1. Rechtlich vorgeschriebene Maßnahmen

- Gefährdungsbeurteilung
- Arbeitsschutzausschuss
- Prävention/Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung
- Ausbildung und Weiterbildung von Ersthelferinnen und Ersthelfern
- Arbeitsplatzgestaltung
- spezielle arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen
- besondere Arbeitsgruppen

## 2. Führungsverantwortung

- Mindeststandards

- Empfehlungen

## 3. Aus-, Fort- und Weiterbildung

- Mindeststandards

- Empfehlungen

## 4. Arbeitsorganisation und -umfeld

- Mindeststandards

- Empfehlungen

## 5. Belastung am Arbeitsplatz

- Mindeststandards

- Empfehlungen

## **5.4 Arbeitszeit und Arbeitsorganisation**

### **5.4.1 Flexibilität der Arbeitszeit**

#### **5.4.1.1 Erläuterung**

Flexible Arbeitszeiten bieten die Chance, persönliche, gesundheitliche und familiäre Belange mit dienstlichen Interessen in Übereinstimmung zu bringen. Eine ausgewogene Balance macht die Tätigkeit für künftige, aber auch für vorhandene Mitarbeiter/-innen attraktiv. Zeitliche Flexibilität wirkt sich positiv auf Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten aus. So kann schwankender Arbeitsanfall besser abgedeckt und eine Effizienzsteigerung erzielt werden. Dies setzt ein hohes Maß an Verantwortung der Beschäftigten voraus. Zum einen müssen flexiblere Arbeitszeiten gewährleisten, dass die Verwaltung für die Bürger/-innen ein stets verlässlicher und auf hohem Niveau arbeitender Dienstleister ist. Zum anderen sollen sie die Bedürfnisse und Lebenssituationen der Beschäftigten angemessen berücksichtigen.

#### **5.4.1.2 Ist-Stand**

Die Dienstvereinbarung Nr. 12/2000 über die Arbeitszeit regelt die klassische Gleitzeit.

Die Landrätin und der Personalrat beabsichtigen, über eine Dienstvereinbarung zu verhandeln. Ziel ist es, Kunden-, Zukunfts- und Familienorientierung in der Kreisverwaltung zu vereinbaren und den Beschäftigten damit ein hohes Maß an Zeitsouveränität zu bieten.

Um den vorgenannten Zielen Rechnung zu tragen, wird empfohlen, folgende Punkte in einer neuen Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit zu berücksichtigen:

- Eine solche Dienstvereinbarung soll grundsätzlich für alle Beschäftigten gelten. Abweichende Regelungen für Beschäftigte oder Bereiche sind möglich, wenn dienstliche Belange es erfordern. Die Übernahme bestehender Ausnahmeregelungen soll bei weiterer Notwendigkeit möglich sein.
- Auf eine Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht soll verzichtet werden. Die tägliche Regelarbeitszeit soll 8 Stunden für Beamte und tariflich Beschäftigte betragen (montags bis freitags). Dabei wird ein Zeitrahmen zwischen 6 und 21 Uhr angestrebt. Die Servicezeiten (Öffnungszeiten) sind abzusichern.
- Das Arbeitszeitkonto soll 80 Stunden Guthaben und eine höchstzulässige Zeitschuld von 40 Stunden umfassen. Dabei sollen die Beschäftigten die Grenzen nicht über- bzw. unterschreiten und dies eigenverantwortlich beachten (ohne „Ampelsystem“). Der oder die Mitarbeiter/-in soll den Vorgesetzten bzw. die Vorgesetzte bei Über- oder Unterschreitung informieren.
- Es sollten Regelungen zur Vereinbarung von Langzeitkonten aufgenommen werden.

Zur Absicherung der Servicezeiten wird empfohlen die notwendigen Ansprüche der Fachämter zu prüfen und unter Beachtung der Dienstleistungsorientierung geeignete Maßnahmen aufzunehmen.

- Die Unterarbeitsgruppe befürwortet grundsätzlich Telearbeit/Home Office. Die Entscheidung hierzu soll zu einem späteren Zeitpunkt (2015/2016) getroffen werden. In begründeten Ausnahmefällen soll es bereits jetzt möglich sein, zu Hause zu arbeiten, sofern dies keine Zusatzkosten für den Landkreis verursacht und die Regelungen des Datenschutzes Beachtung finden.

#### 5.4.1.3 Handlungsempfehlung

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung	Mai 2015	Landrätin, PR

## 5.4.2 Motivation und Anreizsysteme

### 5.4.2.1 Erläuterung

Auch wenn nicht explizit erläutert, beinhalten nahezu alle Handlungsfelder der Personalentwicklung das Thema Motivation. Motivierte Mitarbeiter sind die wichtigsten Ressourcen einer öffentlichen Verwaltung. Motivation beschreibt die persönliche Handlungsbereitschaft der Beschäftigten, bestimmt die Qualität der Arbeit und die Bereitschaft, berufliche Herausforderungen anzugehen. Die Qualität von Dienstleistungen, die den Großteil der öffentlichen Leistungen ausmachen, aber auch die Produktivität einer öffentlichen Verwaltung hängen maßgeblich vom Wissen und Können sowie von der Motivation der Dienstleistungserbringer, der Beschäftigten, ab.

Ziel ist es daher, bestimmte Anreizsysteme – materielle und immaterielle – zu schaffen, die die Motivation, die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und steigern. Im Fokus sollten dabei die immateriellen Leistungsanreize stehen. Immaterielle Leistungsanreize sind u. a. soziale Anreize (Arbeitsklima, Work-Life-Balance, Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen, betriebliches Gesundheitsmanagement), Anreize des organisatorischen Umfeldes (Verwaltungsgröße, -image, -kultur), Anreize der Arbeit selbst (herausfordernde und interessante Arbeit, Gestaltungsmöglichkeiten, Führungsverhalten), Karrierechancen (Anerkennung, Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung) und sonstige Anreize, wie flexible Arbeitszeiten, Langzeitarbeitszeitkonten, Möglichkeiten der Heim- und Telearbeit usw. Hierzu zählt auch die Projektarbeit. Die ämter- und hierarchieübergreifende Projektarbeit ist in unserer Verwaltung zu nutzen und auszubauen. Die Arbeits- und Verwaltungskultur ist ein entscheidender Faktor für die Zufriedenheit der Beschäftigten. Deshalb ist sie weiterzuentwickeln. Ein internes Leitbild ist zu erarbeiten.

### 5.4.2.2 Ist-Stand

#### Materielle Leistungsanreize

Die Zahlung von Leistungsentgelten wird durch die Anwendung der DV 25/2013 im Jahr 2015 umgesetzt. Alle Führungskräfte wurden zur Anwendung von Zielvereinbarungen und zur systematischen Leistungsbeurteilung geschult.

#### Immaterielle Leistungsanreize

Die Durchführung des jährlichen Gesundheitstages (sozialer Anreiz), aber auch die Mitarbeiterinformationen der Landrätin, in denen wichtige Informationen rechtzeitig übermittelt werden (Anreize des organisatorischen Umfeldes), sind Beispiele für immaterielle Leistungsanreize, die gut funktionieren und weiter ausgebaut werden sollten.

### 5.4.2.3 Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
---------------------	-----------	----------------

Treffen von Regelungen für materielle Leistungsanreize wie leistungsbezogener Stufenaufstieg (§ 17 Abs. 2 TVöD) bzw. Leistungsstufen (§ 2 Abs. 1 BbgLStV), Leistungsprämie und Leistungszulage (§ 2 BbgLPZV)	2015	SG Personal- und Organisation, Personalrat
Abschluss eines Firmenticket-Vertrags mit der Verkehrsgesellschaft Teltow-Fläming mbH – für ein attraktives Beförderungsangebot im ÖPNV und als Beitrag zum Umweltschutz. Dem Landkreis entstehen dadurch keine Kosten.	kurzfristig	Verwaltungsleitung
Immaterielle Leistungsanreize Seminar/ Schulung zum Thema „Motivation der Mitarbeiter“	2015	SG Personal und Organisation/ Führungskräfte
ein fachbezogener Teamtag pro Jahr unter Anrechnung der Arbeitszeit	2015	Regelung: Landrätin, PR Umsetzung: Führungskräfte

### 5.4.3 Mitarbeitergespräche

#### 5.4.3.1 Erläuterung

Mitarbeitergespräche sind geplante, inhaltlich vorbereitete, vertrauliche Gespräche zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Diese Art der Kommunikation ist Voraussetzung und Grundlage einer erfolgreichen und zufriedenstellenden Zusammenarbeit. Voraussetzung ist die Bereitschaft, dass beide Gesprächspartner sich auf die Sichtweise des Gegenübers einlassen. Im Unterschied zu den in der Regel spontanen Besprechungen aus aktuellen Anlässen werden unter Mitarbeitergesprächen folgende Gespräche verstanden:

#### 1. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

Dieses Gespräch ist ein gemeinsamer Austausch über die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, über die Arbeitsaufgaben, die Arbeitssituation und Arbeitsziele.

Des Weiteren geht es um die gemeinsame Einschätzung der Leistungsfähigkeit und der Kompetenzen sowie die Erörterung von individuellen Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Im Verlauf des Mitarbeitergespräches soll auf konkrete Ergebnisse hingewirkt werden. Diese sind im Kurzprotokoll festzuhalten und von beiden Gesprächsteilnehmern zu unterzeichnen. Das Kurzprotokoll erhalten nur die beiden Gesprächsteilnehmer in je einer Ausfertigung. Nur im beiderseitigen Einvernehmen können Informationen, z. B. über vereinbarte Personalentwicklungsmaßnahmen, weitergegeben werden.

#### 2. Qualifizierungsgespräch

Hier gilt die Dienstvereinbarung Nr. 20/2013.

### 3. Gespräch zur Zahlung von Leistungsentgelten (Zielvereinbarungsgespräch)

Hier gilt Dienstvereinbarung Nr. 25/2013.

Die Gespräche können zusammengefasst werden. Aktuelle Probleme müssen unmittelbar besprochen und gelöst werden (sog. Konfliktgespräche). Sie sind aus gegebenem Anlass zu führen und nicht mit den zuvor genannten Gesprächen zu kombinieren.

Auch das beamtenrechtliche Beurteilungsgespräch aus besonderem Anlass ist isoliert zu führen.

#### 3..4.3.2 Ist-Stand

Es werden keine regelmäßigen und strukturierten Mitarbeitergespräche geführt.

#### 3..4.3.3 Handlungsempfehlung

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Verbindliche Einführung von Mitarbeitergesprächen – Erarbeitung einer Handlungsempfehlung für Mitarbeitergespräche	2015 (LOB-Gespräche ab dem Jahr 2014)	SG Personal und Organisation

### 3..4.4 Elektronische Fachverfahren

#### 3..4.4.1 Erläuterung

Verwaltungsabläufe werden zunehmend komplexer und umfangreicher. Sie sind mittlerweile kaum noch ohne Anwendung von elektronischen Fachverfahren zu bewältigen. Der Einsatz von Informationstechnik und elektronischen Verfahren bietet ein großes Potenzial zur Optimierung der damit verbundenen Prozesse. Dieses Potenzial kann nur umfangreich erschlossen werden, wenn vor Einsatz oder Beschaffung elektronischer Fachanwendungen eine vorbehaltlose Prozessanalyse durchgeführt wird. Daraus resultierend sind – bezogen auf die Informationstechnik – medienbruchfreie Prozesse anzustreben. Prozessanalysen sind permanent fortzuschreiben. Die Effizienz von Geschäftsprozessen lässt sich mit Erhöhung des Durchdringungsgrades ihrer Automatisierung steigern. Kategorisiert man Geschäftsprozesse nach dem Grad ihrer Automatisierung, so ergibt sich folgende Unterscheidung:

1. vollständig automatisiert (durch IT),
2. durch IT unterstützt,

### 3. vollständig manuell.

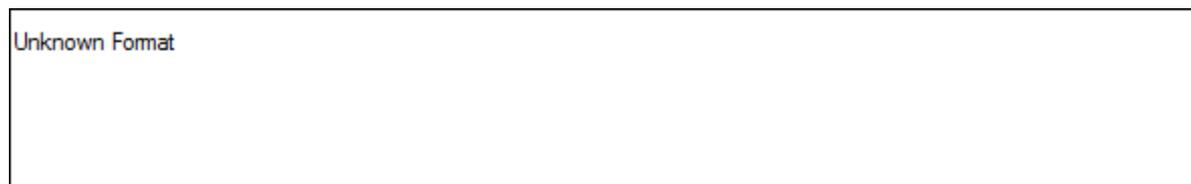
Mit der Einführung eines Prozessmanagements und damit verbundenen Prozess-Analysen werden der Ist-Stand von Arbeitsabläufen aufgezeigt und mit Definition eines Soll-Standes der Weiterentwicklungsbedarf sowie Verbesserungspotenziale ermittelt. Daraus resultiert folgender Nutzen:

- Transparenz über Wirkung vorhandener Konzepte der Arbeitsorganisation wie z. B. Teamarbeit, Gruppenarbeit usw.
- Optimierung vorhandener Prozesse und klare Regelung der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen (AKV)
- Erschließung von Einsparpotenzialen
- Verbesserung der Prozessqualität
- Verkürzung der Durchlaufzeiten
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

Es obliegt den Amtsleiterinnen und Amtsleitern, in ihrem eigenen Zuständigkeitsbereich weitere amtsinterne nachrangige Schlüsselprozesse festzulegen. Initial wird die Einführung des Dokumenten-Managementsystems für den ämterübergreifenden Verwaltungsprozess des Rechnungslaufes in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming vorgeschlagen. Eine Präsentation eines Musterprozesses durch den DMS-Anbieter wird kurzfristig für die Verwaltungsleitung einschließlich Amtsleitern, Datenschutzbeauftragtem, Personalrat etc. durch die ADV organisiert.

Die Verbindlichkeit soll in einer Dienstanweisung festgeschrieben werden.

#### Abbildung 18: Phasen des Prozessmanagements



#### **Anmerkung**

Mit Verabschiedung des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz – E-GovG) vom 25. Juli 2013 werden Verwaltungen, die unter den Geltungsbereich dieses Gesetzes fallen (Behörden des Bundes sowie Behörden der Länder, der Gemeinden und Gemeindeverbände, wenn sie Bundesrecht ausführen ...) unter anderem im § 9 (Optimierung von Verwaltungsabläufen und Information zum Verfahrensstand) zur Dokumentation und Analyse von Prozessen verpflichtet.

### 3..4.4.2 Ist-Stand

In der Kreisverwaltung Teltow-Fläming sind derzeit ca. 100 Fachverfahren und Programme im Einsatz. Darunter fallen auch Programme, die lediglich zur Recherche dienen, wie z. B. Gefahrstoffregister, Grüne Liste, Rote Liste etc. Diese sind nicht unmittelbar in elektronische Verwaltungsprozesse integriert und sind hier zu vernachlässigen.

Bei Neubeschaffungen von komplexen Fachanwendungen wurden mehr oder weniger detaillierte Prozessanalysen durchgeführt, um funktionale Leistungsbeschreibungen zu erstellen. Beispielgebend ist hierfür die Einführung des DMS im Amt 36 zu benennen.

Zur Verringerung von Doppelarbeit wurde begonnen, Schnittstellen zwischen Fachanwendungen einzuführen (zum Beispiel von Fachanwendungen zum Finanzwesen und zurück). An der Einrichtung von weiteren Schnittstellen wird permanent gearbeitet.

Ein Prozessmanagement existiert derzeit nicht.

Eine besondere Bedeutung kommt dem Geo-Portal des Landkreises Teltow Fläming zu. Es ist im Intranet für die Mitarbeiter der Kreisverwaltung sowie für die Bürger des Landkreises im Internet <http://geoportal.teltow-flaeming.de/de/startseite.php> erreichbar und beispielgebend für das Land Brandenburg. Im Oktober 2014 wurde es auf der Intergeo (Leitmessen für Geodäsie, Geoinformationen und Landmanagement) in Berlin als Best Practice vorgestellt. Das Geo-Portal entstand auf Basis des im Mai 2009 fertiggestellten GIS-Konzeptes (siehe hierzu Punkt 3.1.2.3.3, Allgemeine Überlegungen).

### 3..4.4.3 Handlungsempfehlung

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Verantwortlich
Verbindliche Einführung von Prozessanalysen	Projekt-auftrag : 2015	Hauptamt unter Einbeziehung der Fachämter

**Erläuterung:**

Das Vorhaben, ein Prozessmanagement einzuführen, startet mit einem Projektauftrag.

1. Die Verbindlichkeit der Erstellung und Fortschreibung von Prozessanalysen bei der Neueinführung von elektronischen Fachverfahren wird festgeschrieben
2. Bestehende Verwaltungsprozesse mit Unterstützung von elektronischen Fachverfahren sind nachträglich einer Prozessanalyse zu unterziehen.

3. Da dieses Vorhaben umfangreiche Personalressourcen bindet, sind zuerst Schlüsselprozesse zu definieren. Hierbei sollten ämterübergreifende sowie komplexe personenübergreifenden Prozesse den Vorrang erhalten.

---

## 4 Ausblick

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept wird stetig fortgeschrieben. Es wird durch Material für die praktische Umsetzung ergänzt. Dazu zählen beispielsweise Handlungshilfen, Dienstvereinbarungen usw.

Die **ersten** Weichenstellungen für eine strategische Ausrichtung der Personalentwicklung in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming sind erfolgt. Dabei handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess. Der Erfolg der Personalentwicklung wird in starkem Maße davon abhängen, wie konstruktiv sich alle Beschäftigten und Führungskräfte in diesen Prozess einbringen.

Die Personalbedarfsplanung wird jährlich angepasst. Es wird eine Umsetzungskonzeption mit zeitlicher Untersetzung erarbeitet.

Folgende Themenfelder stehen in Zukunft an:

- Beurteilungswesen
- Projektarbeit
- Durchführung eines Betriebsfestes

---

## Abbildungsverzeichnis

<a href="#">Abbildung 1:</a>	<a href="#">Entwicklung des Personalbestandes</a>	5
<a href="#">Abbildung 2:</a>	<a href="#">Gesamtpersonalbestand</a>	6
<a href="#">Abbildung 3:</a>	<a href="#">Anteil Frauen/Männer</a>	6
<a href="#">Abbildung 4:</a>	<a href="#">Verhältnis Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung</a>	7
<a href="#">Abbildung 5:</a>	<a href="#">Entwicklung der Stellen in VbE von 2009 bis 2014</a>	8
<a href="#">Abbildung 6:</a>	<a href="#">Aktueller Bevölkerungsstand und Bevölkerungsprognose für den Landkreis Teltow-Fläming</a>	9
<a href="#">Abbildung 7:</a>	<a href="#">Altersstruktur Gesamtbeschäftigte inklusive Altersteilzeit und Auszubildende, Stand 01.01.2014</a>	10
<a href="#">Abbildung 8:</a>	<a href="#">Altersstruktur Gesamtbeschäftigte ohne Altersteilzeit und Auszubildende, Stand 01.01.2014</a>	10
<a href="#">Abbildung 9:</a>	<a href="#">Prognose Stellenentwicklung in VbE</a>	18
<a href="#">Abbildung 10:</a>	<a href="#">Stellen- und Personalbedarfsplanung bis 2024</a>	20
<a href="#">Abbildung 11:</a>	<a href="#">Nachbesetzung getrennt nach Berufsgruppen</a>	22
<a href="#">Abbildung 12:</a>	<a href="#">Verwaltungsstruktur per 23.06.2014</a>	26
<a href="#">Abbildung 13:</a>	<a href="#">4-Dezernate-Struktur zum 01.01.2015 - vorgeschlagene Strukturänderung</a>	33
<a href="#">Abbildung 14:</a>	<a href="#">Bedeutung des Anforderungsprofils</a>	37
<a href="#">Abbildung 15:</a>	<a href="#">Führungskräfte per 07.08.2014</a>	46
<a href="#">Abbildung 16:</a>	<a href="#">Darstellung des Krankenstandes 2013</a>	49
<a href="#">Abbildung 17:</a>	<a href="#">Entwicklung der BEM-Fälle</a>	49
<a href="#">Abbildung 18:</a>	<a href="#">Phasen des Prozessmanagements</a>	56