

Landkreis Teltow-Fläming

Die Landrätin



Antwort der Kreisverwaltung Teltow-Fläming auf die Anfrage (Nr. 5-3024/16-KT) des Abgeordneten Dirk Steinhausen, CDU-Kreistagsfraktion TF, vom 12.12.2016 zum Krankenstand in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming

Vorbemerkung des Fragestellers

In der Antwort der Kreisverwaltung Teltow-Fläming auf die Anfrage (5-2926/16-KT) zum Krankenstand in der Kreisverwaltung wurden einige Fragen noch nicht hinreichend beleuchtet. Insbesondere die Wirkbeziehung zwischen mangelndes Führungsverhalten und hoher Krankenstand von Mitarbeitern kommt in der Analyse der Kreisverwaltung zu kurz. Gerade in großen Organisationen sollte man sich der Bedeutung von Führungsverhalten bewusst sein. Wenn Mitarbeiter krank werden, müssen die Führungskräfte deren Arbeiten und Aufgaben an die Kollegen übertragen und/oder komplett neu organisieren. Je länger der Mitarbeiter krank ist, umso schwieriger kann dies werden. Denn die Mehrbelastung der Kollegen schlägt zu Buche. Die Demotivation steigt. Die Fehlerquote erhöht sich. Und im schlimmsten Falle werden auch andere Mitarbeiter aus dem Team krank.

Für die Kreisverwaltung beantwortet die Landrätin Frau Wehlan die Anfrage wie folgt:

Vorbemerkung der Kreisverwaltung

Die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt haben sich besonders in den vergangenen Jahren gravierend verändert. Ursachen sind u. a. eine enorme Arbeitsverdichtung, das steigende durchschnittliche Lebensalter der Beschäftigten – verbunden mit einer höheren Anfälligkeit für chronische Erkrankungen – sowie ein gleichzeitiger Mangel an Fachkräften.

Die Fehlzeiten am Arbeitsplatz resultieren aus einer Vielzahl von Faktoren und können nicht auf einzelne Sachverhalte reduziert werden. Möglich sind arbeitsplatzbezogene physische und psychosoziale Umstände, aber auch persönliche und soziodemografische Ursachen sind denkbar. Letztlich können auch der persönliche Lebensstil und individuelle Gesundheitsfaktoren zu Fehlzeiten führen. Deshalb ist es schwer möglich, die Wirkungsweise einzelner Faktoren auf Fehlzeiten dezidiert zu bestimmen. Der öffentliche Dienst steht als Dienstleister für Bürger und Bürgerinnen nicht zuletzt unter einem besonderen Augenmerk bzw. gesteigener Erwartungshaltung. Beschäftigte der öffentlichen Verwaltungen sollen „möglichst stets erreichbar sein, nicht unbedingt sofort entscheiden, aber doch bitte schnellstens und dann natürlich auch noch richtig, also fehlerlos selbst in Ermessensangelegenheiten“, so Klaus Dauderstädt, Vorsitzender des Deutschen Beamtenbunds (DBB). In diesem Zusammenhang spricht Dauderstädt von einer „unrealistischen Erwartungshaltung“ an den öffentlichen Dienst. Nicht zuletzt werde von den Medien ein Druck auf den öffentlichen Dienst mit seinen Beschäftigten aufgebaut, wenn von „Überforderung und Versagen“ gesprochen wird.¹

Auch in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming hat sich das Kundenverhalten massiv verändert. Verbale Auseinandersetzungen, persönliche Beleidigungen, Handgreiflichkeiten oder auch Stalking nehmen zu. Nicht zuletzt deshalb wird aktuell ein Sicherheitskonzept für die gesamte Verwaltung erarbeitet. Für Beschäftigte besonders sensibler Bereiche gibt es bereits den so genannten „Netalarm“. Dieser wird künftig auch auf weitere Bereiche der Kreisverwaltung ausgedehnt. Daneben wird in einem Modellprojekt eine Personalverstärkung durch eine Sicherheitsfachkraft erprobt.

¹ Zeit Online, Beamte fordern mehr Respekt, abrufbar unter: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-01/dbb-jahrestagung-2017-klaus-dauderstaedt-oeffentlicher-dienst> [20.01.2017].

Insgesamt gilt es stets zu berücksichtigen, dass die Daten zum Krankenstand nur ein Mosaikstein in einem Gesamtbild sind. Der Zusammenhang zwischen psychischen Erkrankungen und Arbeitsplatzfaktoren ist zu komplex für schnelle „wenn-dann-Ableitungen“.²

Führungskompetenz ist zweifelsohne einer der Faktoren, die Einfluss auf die Fehlzeiten haben. Deshalb wird sie u. a. über Schulungen der Führungskräfte gestärkt. Diese sind außerdem in das System des betrieblichen Gesundheitsmanagements einbezogen.

Um sich den Herausforderungen, komplex und fachkompetent stellen zu können, ist außerdem eine angemessene personelle Ausstattung des Amtes für zentrale Steuerung, Organisation und Personal unbedingt notwendig.

1.) Es liegen 53 Überlastungsanzeigen vor. Ein wesentlicher Faktor ist neben der reinen Arbeitsbelastung auch das Führungsverhalten. Welche Maßnahmen ergreift die Landrätin, um mögliche Führungsdefizite von Amtsleitern und Dezernenten a.) zu ermitteln und b.) auszugleichen? Wertet die Landrätin auf Dezernatsebene und Amtsebene die Fehlzeiten der Mitarbeiter aus und bespricht sie mit den Amtsleitern?

Seit dem Jahr 2015 erstellt das SG Personal und Organisation eine jährliche Krankenstatistik auf Amtsebene. Diese erhalten die Dezernenten und Dezernentinnen für ihren Geschäftsbereich zur Verfügung gestellt. Sollten Auffälligkeiten in der Krankenstatistik zu Tage treten, liegt es in der Führungsverantwortung der Dezernatsleitungen, hier steuernd einzugreifen. Die Landrätin nimmt für ihren direkt zugeordneten Geschäftsbereich diese Verantwortung wahr.

Im Jahr 2016 erfolgte arbeitsplatzbezogen die „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“. Dazu gab es einen Fragebogen, der von den Beschäftigten auszufüllen war.

Zur Auswertung der Ergebnisse gab es ein Seminar der Unfallkasse Brandenburg zum Thema „Umgang mit Gefährdungsanalysen“. Dieses wurde in der Dienstberatung der Landrätin mit allen Amtsleiterinnen und Amtsleitern ausgewertet. Ihnen soll das von der Unfallkasse Brandenburg vorgestellte System zur Analyse der Gefährdungsbeurteilungen ermöglichen, notwendige Handlungsschwerpunkte zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie zum betrieblichen Eingliederungsmanagement wurde im Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes (PEK) das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) auf den Weg gebracht.

Die aus dem BGM abgeleiteten Maßnahmen sind in der Antwort auf die Frage 7 zur Anfrage vom 16.09.2016 zum Krankenstand in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming ausführlich dargestellt worden (Nr. 5-2926/16-KT). Deshalb wird an dieser Stelle nur darauf verwiesen.

In der DV Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz wurde u. a. der Baustein der Mediation eingeführt, der ebenfalls dem Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements dient.

Das PEK sieht im Handlungsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement (Pkt. 3.3) eine Reihe von Empfehlungen vor, die zur Unterstützung des BGM herangezogen werden. Mit der Umsetzung ist der gebildete Steuerungskreis beauftragt.³

Die Verwaltungsleitung hat den Führungskräften Inhouse-Schulungen, Seminare und Fortbildungen angeboten. Diese sollen sie in der Wahrnehmung ihrer Rolle als Führungskraft stärken und ihre Führungskompetenz ausbauen, um positiv auf Einflussfaktoren eingehen zu können. Dazu wurde u. a. aufgrund der Handlungsempfehlung aus dem PEK: „Seminar/Schulung zum Thema Motivation der Mitarbeiter/-innen“ eine entsprechende Veranstaltung für alle Führungskräfte durchgeführt.⁴ Außerdem fand für alle Führungskräfte (Dezernatsleitung bis Sachgebietsleitung) ein Seminar zu den Grundlagen gesundheitsorientierter Führung im BGM-Prozess statt. Es widmete sich auch dem Umgang mit Suchtproblemen. Nicht nur die Fortbildung der Führungskräfte, sondern auch die der einzelnen Beschäftigten führt dazu, dass arbeitsplatzbezogene psychosoziale Einflussfaktoren abgebaut und die Beschäftigten in der

² KGSt-Bericht 15/2015, S. 13.

³ vgl. 2. Bericht über die Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming, Nr. 5-3083/17-LR, S. 9.

⁴ vgl. 2. Bericht über die Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming, Nr. 5-3083/17-LR, S. 11.

beruflichen Handlungskompetenz gestärkt werden können. Darüber hinaus nutzen Mitarbeiter/-innen die Bildungsfreistellungskurse der Kreisvolkshochschule zum Thema „Stressbewältigung“. Die verbesserten Möglichkeiten für die Fortbildung der Mitarbeiter/-innen ist auch ein Verdienst des Kreistages, der seit dem Jahr 2015 den höheren Haushaltsansätzen für die Aus- und Fortbildung zugestimmt hat.

2.) Ergibt sich bei der Hinzuziehung von Karenztagen ein grundsätzliches anderes Bild der Krankheitstage je Mitarbeiter je Amt?

Nein. Sollte es zu einer Häufung von Karenztagen bei einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern kommen, liegt es in der Verantwortung der einzelnen Führungskräfte, steuernd einzugreifen. So kann verlangt werden, dass bereits ab dem ersten Tag eine Krankschreibung vorzulegen ist (vgl. § 5 Abs. 1 Entgeltfortzahlungsgesetz).

3.) Sind nicht die Ämter mit über 20 Krankheitstagen je Mitarbeiter und Jahr in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt und gibt es im Bereich Personal entsprechende Gegenstrategien?

Bereits bei der Berechnung der Stellenausstattung werden im Rahmen von Organisationsuntersuchungen 15 mögliche Krankentage je Mitarbeiter berücksichtigt.⁵ Diese können also durch die vorhandene Stellenausstattung in den Organisationseinheiten abgefangen werden. Darüber hinaus ist bei der Interpretation der Fehltagen zu berücksichtigen, dass Beschäftigte auch dann in der Krankenstatistik verbleiben, wenn ihre Stelle bereits im Rahmen einer Krankheitsvertretung besetzt wurde. Dadurch kann die Krankenstatistik eines Amtes durch eine Langzeiterkrankung negativ beeinflusst werden, auch wenn alle Stellen besetzt sind.

Um die Aufgabenerledigung sicherzustellen und andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht zu überlasten, erfolgen weiterhin:

- interne Umsetzungen, soweit es der Dienstbetrieb zulässt,
- befristete Stellenausschreibungen zur Vertretung und
- Maßnahmen der Arbeitsorganisation und Prioritätensetzung bei der Aufgabenerledigung durch die Führungskraft.

Im Zeitraum von 2014 bis 2016 wurden 43 Stellen zur Vertretung ausgeschrieben.

4.) In der Beantwortung zu möglichen Maßnahmen wurden bereits flexible Arbeitszeit, Erarbeitung Handbuch Führung, Möglichkeiten von Teilzeitbeschäftigung erwähnt. Inwieweit werden Fehlzeitenanalyse durchgeführt? (Durch die Analyse der Fehlzeiten werden Einflussfaktoren aufgedeckt. Denn um überhaupt Präventivmaßnahmen ergreifen zu können, müssen die Führungskräfte wissen, welche Ursachen im Unternehmen selbst liegen.)

Eine Fehlzeitenanalyse findet über den Umgang mit Krankmeldungen statt. Die Beschäftigten haben dem oder der Vorgesetzten eine Krankmeldung bzw. die Wiederaufnahme des Dienstes unverzüglich anzuzeigen. So wird nicht nur ein schneller Informationsfluss sichergestellt, sondern auch klar, wie oft jemand krankheitsbedingt ausfällt. In der Personalverantwortung haben die Dezernenten und Amtsleiter bei Auffälligkeiten geeignete Maßnahmen einzuleiten, um Gründe für gehäufte Krankenzeiten zu ermitteln und Abhilfe zu schaffen. Hierbei stehen den Führungskräften unterschiedliche Ansprechpartner innerhalb des Hauses zur Verfügung (Betriebsärztin, Steuerungskreis BGM, Fachkraft für Arbeitssicherheit und das SG Personal und Organisation).

4.1.) Inwieweit wurde das Personalauswahlverfahren überarbeitet? (So manche Krankheit ist psychosomatisch bedingt, d. h. Frust, Demotivation, Über- und Unterforderung am Arbeitsplatz, sowie auch ein schlechtes Betriebsklima spielen eine große Rolle. Doch auch hier hat die Führungskraft Möglichkeiten, aktiv einzugreifen. Ein wichtiger Schritt ist hierfür die Personalauswahl.)

⁵ KGSt-Bericht Nr. 15/2015, S. 17.

Wie bereits in Frage 1 beantwortet, erfolgte im Jahr 2016 für alle Beschäftigten in der Kreisverwaltung die Beurteilung ihrer psychischen Belastung am Arbeitsplatz über Fragebögen. Diese werden durch die Führungskräfte analysiert. Bei Handlungsbedarf können entsprechende Maßnahmen ergriffen werden (z. B. Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder am Arbeitsplatz). Es ist regelmäßig zu überprüfen, ob die festgelegten Maßnahmen ihre erwünschte Wirkung entfalten oder ob weiterer Handlungsbedarf besteht.

Das Personalauswahlverfahren verfolgt das Ziel, den geeigneten Bewerber oder die geeignete Bewerberin für die zu besetzende Stelle zu finden. Grundlage dafür ist Artikel 33 Abs. 2 Grundgesetz, in dem es heißt: „Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte.“ Demnach muss eine Bestenauslese stattfinden, bei der auch die Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zu beachten sind. Sachfremde Erwägungen, die für die Aufgabenerfüllung der Stelle nicht erforderlich sind, dürfen keine Rolle spielen. Hier sind ausschließlich objektive Gesichtspunkte heranzuziehen, die für alle Bewerberinnen und Bewerber gleichermaßen gelten. Der Wahrung der Objektivität dient u. a. auch das vorher festgelegte Anforderungsprofil, welches im Rahmen der Bewerbungsgespräche abgeprüft wird.

Kriterien für die Stellenbesetzung im Rahmen des Bewerberauswahlverfahrens sind die Qualifikationen, die Zeugnisse und das Ergebnis des Bewerbungsgesprächs. Dieses dauert in der Regel ca. 30 Minuten. Dabei wird ein zuvor entwickelter Fragenkatalog durch das Auswahlgremium abgearbeitet. Das Auswahlgremium besteht aus einem/zwei Vertreter/-n des Fachamtes (Vorgesetzte), je einem Vertreter oder einer Vertreterin des Personalbereiches und des Personalrates sowie ggf. der Schwerbehindertenvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten. Auf Dezernatsleitererebene nimmt die Landrätin an den Bewerbungsgesprächen teil.

Sofern Führungspositionen ab Sachgebietsleitererebene zu besetzen sind, werden auch längere Bewerbungsgespräche geführt. Dabei werden selbstverständlich auch die erforderlichen Führungskompetenzen abgeprüft.

4.2.) Gibt es strukturierte Mitarbeitergespräche nach Erkrankungen?

(a.) Bei Mitarbeitern, die häufig nur wenige Tage krank sind, ein Klärungsgespräch zu führen, indem eruiert wird, ob es eventuell innerbetriebliche Probleme für diese krankheitsbedingten Ausfälle gibt und

b.) Ein Rückkehrgespräch bei längeren Fehlzeiten zu führen, das dem Mitarbeiter die Eingliederung an seinem Arbeitsplatz erleichtert.

Die Fragen 4.2 (a) und (b) werden aufgrund des Sachzusammenhanges gemeinsam beantwortet.

Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, wird mit ihnen vom Arbeitgeber ein so genanntes BEM-Gespräch nach § 84 Abs. 2 SGB IX (betriebliches Eingliederungsmanagement) geführt. Daher sind von diesem Verfahren auch Beschäftigte erfasst, die häufig nur wenige Tage krank sind. In diesem Verfahren können die Gründe jedoch nur insoweit eruiert werden, wie sich der oder die Beschäftigte öffnet und die Gründe für die Krankheit mitteilt. Auch haben die Beschäftigten keine Pflicht zur Teilnahme an diesen BEM-Gesprächen. Deren Ziel ist es, zu ergründen, warum es diese Fehlzeiten gibt und ob die Krankenzeiten ursächlich mit den Arbeitsbedingungen in Zusammenhang stehen. Die Maßnahmen, die zum Abstellen der Ursachen ergriffen werden können, reichen von der Beantragung einer Kurmaßnahme, der Veränderung des Arbeitsplatzes (z. B. Ausstattung mit einem Stehpult oder spezieller Computermouse), der Verpflichtung zu einem Gespräch bei einem Reha-Berater der Rentenversicherung bis zu einer Umsetzung auf einen anderen Arbeitsplatz. Sofern es vom Beschäftigten gewünscht ist, werden hier auch die jeweiligen Führungskräfte einbezogen und beteiligt.

Neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Angebot zum BEM-Gespräch findet mit jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung (§ 18 TVöD) ein jährliches Mitarbeitergespräch statt, in dem u. a. folgende Themenkomplexe behandelt werden:

- Zusammenarbeit
- Arbeitsaufgaben
- Arbeitssituation
- berufliche Entwicklung.

In den Mitarbeitergesprächen soll es darum gehen, die einzelnen Themenkomplexe zu erörtern, Probleme zu behandeln und entsprechende Vereinbarungen bzw. Zielvorstellungen für das kommende Jahr zu entwickeln. Hierzu wurde eine Handlungsempfehlung zur Führung von Mitarbeitergesprächen herausgegeben. Sie werden seit 2014 durchgeführt und sowohl von den Beschäftigten als auch von den Führungskräften als sehr vorteilhaft und gewinnbringend eingeschätzt.

4.3.) Werden die Mitarbeiter über die Fehlzeitenprobleme informiert? (Den Mitarbeiter in das Fehlzeitenproblem mit einzubeziehen, wird dessen Bewusstsein für diese Problematik erhöhen.)

Wie bereits in der Antwort zur Frage 4 dargestellt, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das System zur Krankmeldung einbezogen. Wie unter 4.2 erläutert, erfolgt bei mehr als sechs Wochen Krankheit im Zeitraum von 12 Monaten die Einleitung eines BEM-Verfahrens. Daneben liegt es in der individuellen Verantwortung der Führungskräfte, bei Auffälligkeiten eines erhöhten Krankenstandes Gespräche mit den Beschäftigten zu führen.

5.) Welche Möglichkeiten individueller Maßnahmen für die Führungskräfte bei vermeintlicher hoher Mitarbeiterfehlzeiten werden genutzt?

Zum einen stehen für den Ausgleich der Fehlzeiten die unter Frage 3 genannten Möglichkeiten zur Verfügung, um die Aufgabenerledigung sicherzustellen.

Darüber hinaus können als individuelle Maßnahme Gespräche mit dem Landesamt für Soziales und Versorgung – Integrationsamt – in Cottbus geführt werden. Auch von dort können verschiedene Unterstützungsmaßnahmen kommen, die dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit zu erhöhen und Krankheitszeiten zu reduzieren.

Daneben können aber auch gezielte Seminare eingesetzt werden, um die berufliche Handlungskompetenz zu erhöhen und somit psychische Faktoren abzubauen, die krankheitsbedingten Ausfall reduzieren.

Auch hier ist wiederum das BEM-Verfahren zu nennen, das dazu beitragen soll, die Gründe für Krankheiten zu eruieren und Maßnahmen empfehlen soll, die die arbeitsplatzbezogenen Ursachen abbauen.

6.) Welche Maßnahmen hat die Landrätin bei Ämtern mit mehr als 20 Krankheitstagen je Mitarbeiter und Jahr bei folgenden Ämtern (Ämter aus der vorherigen Anfrage) angesetzt?

**Rechtsamt
Ordnungsamt
Eigenbetrieb Rettungsdienst
Straßenverkehrsamt
Amt für Bildung und Kultur
Sozialamt
Kreisentwicklungsamt
Untere Bauaufsicht**

Wie bereits unter Frage 3 dargestellt, werden von der KGSt 15 Krankheitstage je Mitarbeiter als „Normalwert“ angesehen und bei der Berechnung der Stellenausstattung berücksichtigt. Insofern sind nur die über diesem „Normalwert“ liegenden Krankentage abzufedern. Hierzu wurde ebenfalls unter Frage 3 dargelegt, welche Maßnahmen ergriffen werden, um eine Überlastung der vorhanden Beschäftigten zu vermeiden.

Bei den in der Frage genannten Ämtern handelt es sich um Bereiche, in denen in nicht unerheblichem Maße Beschäftigte mit Langzeiterkrankungen tätig sind. Dies wiederum wirkt sich sehr stark auf die Statistik aus. Langzeiterkrankungen können mehr als die Hälfte der Gesamtfehlzeiten eines Amtes ausmachen. In vielen Fällen erfolgt bei einer Langzeiterkrankung eine befristete Ausschreibung zur Krankheitsvertretung. Dies ist immer abhängig vom Aufgabenzuschnitt und der damit verbundenen kurzfristigen Vertretungsmöglichkeit.

7.) Gibt es diesbezüglich Möglichkeiten der Rotationen von Führungskräften oder auch die Zurückstufung von Amtsleitern zur Verbesserung der Situation?

Die Möglichkeit der Rotation gibt es in diesem Zusammenhang für Führungskräfte nicht. Der Rotation stehen strukturbedingte Hindernisse (geeignete Arbeitsplätze/Dienstposten, Nachbesetzung von Stellen, besondere Qualifikationen für die Aufgaben) entgegen.⁶

Daneben kann die Personalrotation ein Mittel zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften sein, auch wenn das für die Kreisverwaltung Teltow-Fläming aktuell kein Handlungsfeld darstellt. Auch hier stehen einer Rotation strukturbedingte Hindernisse entgegen.

Grundsätzlich sind sowohl Beamte als auch Tarifbeschäftigte entsprechend ihrer Besoldung/Eingruppierung zu beschäftigen. Disziplinar- bzw. arbeitsrechtliche Maßnahmen bis hin zu einer Rückstufung von Amtsleitern und Amtsleiterinnen werden in diesem Zusammenhang nicht gesehen und fanden bisher auch nicht statt.

8.) Wie geht die Landrätin damit um, dass ihr eigener Bereich ebenfalls unverhältnismäßig hohe Krankheitsfehlzeiten hat?

Im Büro der Landrätin liegen keine unverhältnismäßig hohen Krankenfehlzeiten vor. Einzig und allein eine Langzeiterkrankung beeinflusst den Durchschnittswert negativ. In der Antwort der Kreisverwaltung auf die Anfrage vom 16.09.2016 zum Krankenstand in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming (Nr. 5-2926/16-KT) wurde bereits dargelegt, dass allein 252 der 342 Krankentage aus einer Langzeiterkrankung resultieren. Somit macht ihr Anteil 73 Prozent der Krankentage aus. Ohne Berücksichtigung der Langzeiterkrankung liegt der Durchschnittswert bei 6 Krankentagen je Mitarbeiter/-in.

9.) Ist geplant externe Hilfen in Anspruch zu nehmen?

Die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der Führungskräfte wie Inhouse-Seminare, Fortbildungen etc. und zur Gesunderhaltung der Beschäftigten werden bereits unter Nutzung externen Fachverständes durchgeführt.

Wehlan

⁶ vgl. 2. Bericht über die Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes in der Kreisverwaltung Teltow-Fläming, Nr. 5-3083/17-LR, S. 8.