

Begründung zum Stellenplan Personal 2024 - 2025

Verzeichnis

1 Grundlagen

Einführung:

- 1. Formen der Personalplanung
- 1.1 Der kommunale Stellenplan
- 1.2 Rechtliche Bedeutung
- 1. Vorbemerkung
- 1.3 Stellenplan zum Haushalt
- 1.4 Personalhaushalt
- 1.5 Organisatorische Bedeutung
- 1.6 Personalwirtschaftliche Bedeutung
- 1.7 Wegfall- und Umwandlungsvermerke (kw/ku-Vermerke)
- 1.8 Mittel- und Langfristige Personalplanung

2. Personalkostenplanung und -Hochrechnung

2.2 Analyse der Personal(kosten)struktur

3. Personalbestandsplanung

4. Personalbedarfsplanung: Die wichtigsten Begriffe und Rechnungen

5. Personaleinsatzplanung

6. Personalbeschaffungsplanung

7. Personalentwicklung

8. Schlussfolgerung

9. Fazit

Einführung:

Ziel der **Personalplanung** ist es vorrangig, durch entsprechenden Personaleinsatz die Wirtschaftlichkeit des Betriebs zu steigern. Im Rahmen der Planung werden nicht bereits konkrete Vorstellungen des Arbeitgebers festgehalten, sondern vielmehr eine Planung des abstrakten **Einsatzes personeller Kapazitäten** vorgenommen. Die Personalplanung dient damit als Grundlage der Umsetzung unternehmerischer Maßnahmen und stellt neben wirtschaftlichen Zielen die Basis jeder Unternehmensführung und -planung dar.

Personalplanung sichert die kurz-, mittel- und langfristige Aufgabenwahrnehmung durch das Personal. Bevor eine umfassende Personalplanung erfolgen kann, muss eine **Personalbestandsanalyse** durchgeführt werden. Mit ihr hat u. a. die **Darstellung des gegenwärtigen Beschäftigungsstandes, die Fortschreibung der Altersstruktur der gesamten Verwaltung und die Untersuchung der Ausfallzeiten**, d. h. hier die Feststellung der Urlaubszeiten, der Krankheits- und Kurtage, der Tage für Fortbildung und Qualifikation.

Die Verwaltung sollte zuerst den quantitativen (Anzahl der benötigten Mitarbeiter) und qualitativen (Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten der Mitarbeiter) Personalbedarf ermitteln. Die zu erwartenden externen Einflüsse, z. B. durch Politik oder gesellschaftliche Entwicklung, sind dabei zu berücksichtigen. Nur so kann ein realistischer Personalbedarf bestimmt werden, der letztlich die künftigen **Personalausgaben** bestimmt. Die künftige Aufgabenwahrnehmung stellt **neue und höhere Anforderungen** und setzt somit qualifiziertes Mitarbeiterpotenzial

voraus. Beispielsweise muss dem geänderten Fortbildungsbedarf, z. B. in Bezug auf betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Rechnung getragen werden. Auswirkungen auf die Personalausgaben sind zu beachten. Die Personalplanung hat den Ausgleich von Verwaltungs- und Mitarbeiterinteressen, die Integration der Personalplanung in die Gesamthaushaltsplanung, die Berücksichtigung sowohl quantitativer als auch qualitativer Erfordernisse und die Ermöglichung eines qualifikationsgerechten Einsatzes der Mitarbeiter zu sichern. Die Personalplanung sollte folgende Bereiche umfassen: **Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffungsplanung, Personaleinsatzplanung, Personalentwicklungsplanung, Personalerhaltungsplanung, Personalinformationsplanung, Personalkostenplanung**

1. Formen der Personalplanung

Den Kern der Personalplanung stellt die **Personalbedarfsplanung** dar. Sie dient der Ermittlung des Personalbedarfs in Hinsicht auf Menge und Qualifikation von Arbeitskräften unter Berücksichtigung der unternehmerischen Kapazität und der wirtschaftlichen Ziele. Auf der Bedarfsplanung basiert unmittelbar die **Personalbeschaffungsplanung** und – als deren Gegenteil – die **Personalabbauplanung**.

Unmittelbar aus der Personalbedarfsplanung erwächst ebenfalls die **Personalentwicklungsplanung**. Sie ist darauf gerichtet, den Einsatz betriebseigener Arbeitskräfte an qualifizierten Stellen durch geeignete Aus- und Fortbildungsmaßnahmen vorzubereiten. In Ergänzung sowie in Abstimmung zu Personalentwicklungs- und beschaffungsplanung legt die **Personaleinsatzplanung** die Verteilung der Arbeitskräfte auf den Betrieb in qualitativer und zeitlicher Hinsicht fest.

Im Rahmen der **Personalstrukturplanung** wird hingegen im Anschluss an die Analyse der Belegschaftsstruktur lediglich die Gliederung der Belegschaft nach Alter, Geschlecht, Nationalität, Qualifikation oder anderen Kriterien vorgenommen. Dieser Aspekt der Planung ermöglicht dem Arbeitgeber, rechtzeitig auf Pensionierungen, krankheits- oder schwangerschaftsbedingte Fehlzeiten, Erziehungsurlaube oder den Ausfall eines Arbeitnehmers wegen der Ableistung von Zivil- oder Wehrdienst zu reagieren.

Schließlich kann das Kostenbudget auf die verschiedenen Kostenstellen und Entgeltsummen im Rahmen einer gesonderten **Personalkostenplanung** geregelt werden.

1.1 Stellenplan

- Anlage Stellenplan 2024+2025 (Anlage zum Haushaltsplan KomHKV) -

Der Stellenplan weist die für die Aufgabenwahrnehmung des Amtes Peitz **erforderlichen Stellen** aus. Damit sind nur die Stellen erfasst, die auf Dauer für die Aufgabenerfüllung der Kommune benötigt werden.

Der Stellenplan hat nach Doppik die im Haushaltsjahr **erforderlichen Stellen** zu enthalten. Es kommt auf den **tatsächlichen Bedarf** an, der **nach den Notwendigkeiten aus der Erfüllung der Aufgaben** der Gemeinde unter der **Berücksichtigung der Grundsätze der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit** zu beurteilen ist.

Der **Stellenplan** dient der **Bewirtschaftung des Personalhaushaltes** für die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und ist somit vorrangig ein **personalwirtschaftliches Instrument**.

Im Stellenplan sind die im Haushaltsjahr **erforderlichen Stellen der Beamten und der nicht nur vorübergehend eingestellten Arbeitnehmer des Amtes Peitz** ausgewiesen. Die Höhe der **Personalkosten** des Haushaltsjahres orientiert sich wesentlich an den im Stellenplan ausgewiesenen Stellen.

Aus dem Stellenplan leiten sich die konkreten Planstellen ab. Die Zahl der einzelnen Planstellen darf nicht überschritten werden, weshalb eine Überbesetzung nicht möglich ist. Eine Unterbesetzung dagegen bedeutet, dass bestimmte Planstellen zwar vorhanden, aber (noch) nicht besetzt sind. Stellenpläne weisen sowohl **freie und besetzbare Stellen** als auch **besetzte Stellen** sowie **Abordnungen** aus.

1.2 Rechtliche Bedeutung

1. Vorbemerkung

Der **Stellenplan** ist der **quantitative Rahmen** der **Personalwirtschaft**. Die Verwaltung ist ermächtigt, die im Stellenplan enthaltenen Stellen (= Dienstposten) zu besetzen, soweit dies für die Aufgabenerfüllung erforderlich ist; sie darf den durch den Stellenplan festgelegten Rahmen jedoch **nicht überschreiten**.

Der **Stellenplan** legt die Stellen auch **qualitativ** nach Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen fest. **Arbeitsrecht bricht Haushaltsrecht**. Der **Stellenplan** hat also nur **verwaltungsinterne Rechtswirkungen**.

1.3 Stellenplan zum Haushalt

Im Stellenplan des Amtes Peitz zum Haushalt sind zunächst alle Stellen enthalten, die sich auch in den Organisationsstellenplänen wiederfinden. Ob diese zum Stichtag besetzt oder vakant sind, ist unerheblich.

1.4 Personalhaushalt

Der Stellenplan des Amtes Peitz enthält die im Haushaltsjahr 2024 erforderlichen Stellen. Es kommt auf den **tatsächlichen Bedarf** an, der nach den Notwendigkeiten aus der Erfüllung der Aufgaben der Gemeinde unter der Berücksichtigung der Grundsätze der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit zu beurteilen ist. Der Stellenplan zum Haushalt ist damit Grundlage für die Entwicklung des Personalhaushalts.

Soweit es sich um konkrete Planungen handelt, wie bei den Schulen oder der Kinderbetreuung, sind die neuen Stellen ab voraussichtlicher Wirksamkeit im Personalhaushalt finanziell abgebildet. Gleiches gilt für Stellen, die aus bereits gefassten Beschlüssen resultieren.

Neue finanzwirksame Beschlüsse können aufgrund der Festlegung des Amtsausschusses („Haushaltsbeschluss ernst nehmen“) im Haushaltsjahr nur im Ausnahmefall gefasst werden, wenn diese **unabweisbar** sind, weil sie aus nachweisbar unvorhersehbaren Ereignissen und Entwicklungen resultieren.

1.5 Organisatorische Bedeutung

Die Aufgaben und die zur Aufgabenerfüllung zu erbringenden Produkte und Leistungen bestimmen den Personalbedarf und sind damit die Grundlage des Stellenplans.

Eine neue Stelle kommt nach Beschlussfassung des Amtsausschusses im Einzelfall (Kapazitäten- / Finanzierungsbeschluss) durch Zuteilung im Rahmen einer Organisationsverfügung in den Organisationsstellenplan.

1.6 Personalwirtschaftliche Bedeutung

Die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung sind im Allgemeinen rechtlich oder aufgrund praktischer Übung **lebensberuflich** mit der Verwaltung verbunden. Die Einrichtung und Besetzung von Stellen haben deshalb zeitlich weitreichende Auswirkungen. Der Stellenplan kann nicht nur **als Ermächtigung** jeweils für ein Jahr angesehen werden.

Wichtige Hilfsmittel für die fortlaufende Anpassung sind **Haushaltsvermerke** zu den einzelnen

Planstellen (kw, ku) und ihre zuverlässige Kontrolle.

1.7 Wegfall- und Umwandlungsvermerke (kw/ku-Vermerke)

Als kw-Vermerk bezeichnet man einen Haushaltsvermerk, der vorsieht, dass eine Stelle zukünftig wegfällt, der ku-Vermerk steht für "künftig umzuwandeln" in eine Stelle mit anderem Stellenwert.

Die kw/ku-Vermerke des Amtes Peitz (im Sinne einer Abmilderung) sind im Stellenplan jeweils im Anschluss an die Planstellen- bzw. Stellenübersicht gesondert dargestellt.

Daten aus Stellenplan 2023 + 2024 + 2025

1.8 Mittel- und Langfristige Personalplanung

Die **kurz- und mittelfristige Personalplanung wurde eingeführt**, da dies bisher beim Amt Peitz so in der Form nicht gab. Die Erstellung war sehr zeitaufwendig und für eine aktuelle Fortschreibung, Veränderungen gehen täglich zu, sind die Eingaben eben nur in diese Excel-Tabelle möglich, die keinerlei Schnittstelle zu den anderen Personalplanungen hat. Das bedeutet, dass die jeweilige Änderung wiederum per Hand in die manuell geführten Aufstellungen erfolgen muss.

2. Personalkostenplanung und -Hochrechnung

- Die Personalkostenplanung ist neben der Personalbedarfsplanung der wichtigste Eckpfeiler der Planungen im Personalbereich.
- Basis für die sachgerechte Planung ist die systematische Erfassung aller Personalkosten. Die Analyse der Personalkosten muss folgende Fragen beantworten:
- Entstehung der Kosten (Welche? Wo? Wann? In welchem Ausmaß?)
- Wie werden sich diese Kosten entwickeln?
- Durch welche Controllinginstrumente können die Kosten innerhalb der geplanten Grenzen gehalten werden?
- Über welche systematischen Schritte erfolgt die Planung der Personalkosten - von der Detailplanung pro Unternehmenseinheit bis hin zur Einbindung in die Unternehmensplanung?

2.2 Analyse der Personal(kosten)struktur

Eine wirksame Personalkostenoptimierung setzt eine Analyse der **Personalkostenstruktur** voraus, weil erst die Analyse unterschiedliche Ansätze für ein **wirksames** Personalkostenmanagement aufzeigt.

Analyse der Personalstruktur

Bei der Analyse der Personalkostenstruktur kommt der Analyse der **Personalstruktur** eine besondere Bedeutung zu. Hierbei sind vor allem folgende Merkmale zu beachten:

(1) Beschäftigungsstatus (Beamtinnen und Beamte/ Tarifbeschäftigte)

(2) Altersstruktur

Viele Verwaltungen weisen bereits jetzt einen Altersdurchschnitt von mehr als 45 Jahren auf. Beschäftigte, die den Altersdurchschnitt senken könnten, rücken kaum nach, da viele Verwaltungen auf Einstellungen von (jüngeren) Nachwuchskräften verzichten. Wenn Stellen nicht besetzt werden, sinken zwar zunächst die Personalkosten, dennoch gilt: **Verwaltungen mit einem hohen Altersdurchschnitt haben grundsätzlich höhere Personalkosten als Verwaltungen mit niedrigerem Altersdurchschnitt**, da Ältere bisher in der Regel mehr verdienen als Jüngere. Dies wird sich künftig mit dem TVöD relativieren, mit dem das Senioritätsprinzip eingeschränkt wurde und die Fortbewegung in den Entgeltstufen teilweise leistungsabhängig ausgestaltet ist. Ferner steigen mit zunehmendem Alter die **krankheitsbedingten Fehlzeiten** (insbesondere Langzeiterkrankungen, Kuren, Reha).

Altersstruktur Amt Peitz ohne Kitas - Stichtag 01.01.2024

67	66	65	64	63	62	61	60
0	0	2	2	3	8	4	2

Unter 30	10
30-40	14
40-50	15
50-60	15
60-67	21

(3) Durchschnittsalter

-siehe Anlage-

(4) Elternzeit

1.	11/23	12/24
2.	01/23	05/24

(5) Erreichen der Regelaltersgrenze

- siehe Anlage -

(6) Teilzeit/Vollzeit

Wenn es ein strategisches Ziel gibt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erreichen und das Teilzeit- und Befristungsgesetz offensiv angewandt wird, muss Teilzeitarbeit gefördert werden. Für die Personalkosten bedeutet dies: Eine hohe Teilzeitquote wirkt sich nur dann auf die **Sachkosten eines Arbeitsplatzes** negativ aus, sofern jeder einen eigenen Arbeitsplatz hat. Auf der anderen Seite gibt es die **Erfahrung, dass Teilzeitkräfte häufig produktiver als Vollzeitkräfte sein können**.

Die Soll- und Ist-Zahlen können der mittel- und langfristigen Personalplanung entnommen werden. Soweit im IST eine befristete Reduzierung der Arbeitszeit, z.B. familiäre Gründe, entsteht zwischen Soll und Ist ein freier VZÄ- Anteil. Im Überblick wird deutlich, dass im Ergebnis ca. 1,0 – 2,0 VZÄ nicht besetzt sind. Die Verwaltung kann hier nicht handeln, da diese Anteile so gering sind, dass eine Ersatzeinstellung nicht möglich ist. Berechtigt ist hier Frage, ob diese Stelle im Soll abgesenkt wird, da über einen langen Zeitraum die Aufgaben auch mit der IST-Arbeitszeit erfüllt werden können.

Zurzeit ist eine Auswertung über das Personalmodul nicht möglich. Angestrebt wird aber alle Module der Personalplanung, einschl. des Stellenplanes, im vorhandenen Programm einzurichten und zu verknüpfen.

Fraglich ist, ob gerade im Wandel der Zeit und der Generationen ein Umdenken der gesamten Gebietskörperschaft erfolgen muss, um zukünftig die Stellenbesetzung anders zu gestalten.

3. Personalbestandsplanung

Wie bei nahezu jedem strategischen Vorgehen, ist es zunächst notwendig, sich ein Bild vom **Status quo** zu machen. Genau das ist der erste Schritt der **Personalbestandsplanung**:

Zunächst ermittelt man den Ist-Zustand. Zu Beginn jeder Planungsperiode ist der

Personalbestand Ausgangspunkt für die Planung des **künftigen Personalbedarfs**. Personalbestand und -bedarf stehen im **direkten Vergleich** zueinander.

Die **Zahl der Beschäftigten** wirkt sich direkt auf die **Höhe der Personalkosten** aus und ist somit eine der wichtigsten „Stellschrauben“. Daher ist es wichtig, den Personalbedarf zu kennen und für die Zukunft zu planen. Personalkostenwirksam ist das Ergebnis jedoch nur dann, wenn die Stellen auch besetzt sind.

Der **Ist-Personalbestand** wird aus dem **Stellenplan, der Aufstellung über Soll und Ist (mittel- bis langfristige Personalplanung)** und dem **Stellenbesetzungsplan** abgelesen.

Folgende **Fragen** sind unter anderem zu beantworten:

Welches Personal steht für welche Stellen zur Verfügung?

Gibt es ausreichend personelle Ressourcen im Unternehmen?

Wie sieht der Altersschnitt der Mitarbeiter aus?

Wie verhält es sich mit der Verteilung der Beschäftigten in verschiedenen Bereichen?

Im Rahmen der Bestandsplanung rücken bestehende Arbeitsverhältnisse in den Fokus: Das generelle Ziel ist es, sich einen **Überblick über die Personalstruktur** (erste Grundlagen sind geschaffen) zu verschaffen. Auf Basis der Erkenntnisse können erste Planungsschritte eingeleitet werden.

Quantitative Personalbestandsplanung

Die quantitative Personalbestandsplanung befasst sich mit der Verfügbarkeit von Arbeitskräften hinsichtlich ihrer zeitlichen und räumlichen Verteilung.

Qualitative Personalbestandsplanung

Im Rahmen der qualitativen Personalbestandsplanung werden die einzelnen vorhandenen Arbeitskräfte hinsichtlich verschiedener Kriterien voneinander differenziert, um dadurch Informationen und Prognosen der aktuellen Bestandsstruktur zu erhalten.

Die qualitative Personalanalyse differenziert nachfolgenden Kriterien:

- Kognitive Fähigkeiten
- Soziale Kompetenzen
- Physische Fähigkeiten und körperliche Belastbarkeit
- Qualifikationsnachweise
- Altersstruktur
- Geschlechterverteilung

4. Personalbedarfsplanung: Die wichtigsten Begriffe und Rechnungen

4.1 Ermittlung und Planung des Personalbedarfs

- Anlagen –

Ausgangspunkt für den zukünftigen Personalbedarf ist die Ermittlung der erforderlichen personellen Kapazitäten zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Hierfür ist eine **Analyse des augenblicklichen Zustands** nötig.

Die **quantitative** Personalbedarfsermittlung (PBE) identifiziert das für die Aufgabenerfüllung erforderliche Personal **in Form von Vollzeitäquivalenten (VZÄ)**.

Die **qualitative** PBE berücksichtigt Kenntnisse, Fähigkeiten und Formalqualifikationen als Details der Arbeitsplatz- und Dienstpostenbewertung. Die analytischen Methoden der quantitativen PBE führen regelmäßig zu quantitativen Ergebnissen.

Die PBE des Amtes Peitz schafft Grundlagen um bewerten zu können, ob die VZÄ sachgerecht und entsprechend der Behördenziele eingesetzt werden, d. h.:

- immer genau so viele VZÄ zur Verfügung stehen, wie erforderlich sind, um die Aufgaben dauerhaft in entsprechender Qualität zu erfüllen,
- ohne unnötige Kosten und
- unter Berücksichtigung von Auslastung und Qualitätsproblemen sowie
- unter Beachtung von Arbeitszeitgesetz und Tarifverträgen bzw. Kollektivverträgen, Gesundheit und Sozialem aber auch Unfallrisiken.

Bei einer PBE gibt es **verschiedene Aspekte**, die berücksichtigt werden müssen.

Diese sind beispielsweise:

- der Personalbestand: die zur Verfügung stehenden (Plan-)Stellen laut Stellenplan im Verhältnis zu den derzeit verfügbaren VZÄ im IST (tatsächliche Stellenbesetzung)
- die Personalkosten (Löhne, Gehälter, Bezüge) und Personalnebenkosten (gesetzlich, tariflich etc.)
- die Altersstruktur und Erfahrungsstufen, z. B. Anteil der altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten in den kommenden Jahren
- die Qualifikationsstruktur: Wie setzt sich die Belegschaft bezüglich Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen und Schlüsselqualifikationen zusammen? Wie gut bedingt diese Zusammensetzung die Eignung der gesamten Belegschaft bzw. auch einzelner Beschäftigter für eine bestimmte Aufgabe?
- die Fehlzeiten
- die Organisation des Amtes Peitz
- die Arbeitszeitmodelle bei der personalwirtschaftlichen Umsetzung der PBE, z. B. eine Vielzahl an unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen im öffentlichen Dienst, um in bestimmten Aufgabenbereichen bspw. unterschiedliche Servicezeiten bedienen zu können und auch um der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung zu tragen
- politische Rahmenbedingungen, die sich häufig verändern, wie bspw. Krisen- oder Notfallsituationen (bspw. Flüchtlingssituation, Pandemie)
- technische Änderungen aufgrund Änderung rechtlicher oder politischer Rahmenbedingungen, zunehmender Digitalisierung etc.
- arbeits- und organisationspsychologische Einflüsse, wie z. B. Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsgestaltung, mögliche Formen der Zusammenarbeit

Auch hier sind die Daten teilweise vorhanden; weitere sind erst möglich, wenn die entsprechenden Zahlen den noch fehlenden Modulen entnommen werden können.

Der **Ist-Personalbestand** wird aus dem **Stellenplan, der Aufstellung über Soll und Ist (mittel- bis langfristige Personalplanung)** und dem **Stellenbesetzungsplan** abgelesen.

Diese geben Auskunft über die gegenwärtig beschriebenen Stellen bzw. Auskunft über die jetzigen Stelleninhaber, z.Zt. fehlen auch hier Daten aufgrund fehlender IT-Anbindung. Dazu gehören Informationen wie:

- ☐ Jahrgang (vorhanden)
- ☐ Einstellungstermin (noch zu ergänzen)
- ☐ Ausscheidungsdatum (vorhanden bezüglich Regelaltersgrenze)
- ☐ Entgeltstufe (noch zu ergänzen)

Je nach Organisationsgrad der Verwaltung können im Stellenplan / Stellenbesetzungsplan weitere Informationen enthalten sein.

Der **Soll-Personalbestand** setzt sich aus dem **Einsatz- und Reservebedarf** zusammen. Der **Einsatzbedarf** deckt die personelle Kapazität ab, die unter Ausschluss personeller Leerzeiten auf Grund von Urlaub, Krankheit, Unfall usw. dem Soll-Personal-Bestand entspricht. Der **Reservebedarf** berücksichtigt die unvermeidlichen Ausfälle, die im Allgemeinen mit einer durchschnittlichen Fehlquote vom Einsatzbedarf errechnet werden.

Der **Soll-Personalbestand (Brutto-Personalbedarf)** wird im **Stellenplan** ausgewiesen.

Fazit:

Einer vorausschauenden Nachfolge- bzw. Nachbesetzungsplanung ist damit eine hohe Bedeutung beizumessen, um das Ausscheiden der Beschäftigten angemessen zu begleiten. Die Prüfung einer Stellenwiederbesetzung sollte dabei grundsätzlich im Rahmen einer systematischen Personalbedarfsermittlung vorgenommen werden. Nur auf Basis einer systematischen Personalbedarfsermittlung ist eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung möglich. Sie ermöglicht eine vorausschauende Planung und einen wirtschaftlichen Personaleinsatz. Zudem dient sie als Entscheidungsgrundlage hinsichtlich des Standards der Aufgabenwahrnehmung.

Kennzahlen:

Stellenplanmethode Personalbemessungsverfahren

Künftiger Personalbedarf

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.**

Der künftige Personalbedarf ist vor allem abhängig davon, welche „**Vorstellung von der Verwaltung der Zukunft**“ besteht und welche organisationspolitischen Auswirkungen sich daraus ergeben. Weitere wesentliche Aspekte sind:

- o Antworten des Personalmanagements auf die demografische Entwicklung sowie die eigene Altersstruktur.
- o Ergebnisse von Produkt-/Aufgabenkritik, Geschäftsprozessoptimierungen, organisationspolitische Entscheidungen (z. B. interkommunale Zusammenarbeit) und einer messbaren Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch Personalmanagement.
- o Entscheidung darüber, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten die Beschäftigten in Zukunft brauchen (welche Berufsbilder?).
- o Umgang mit Zielkonflikten: z. B. derzeit Personalüberhang, mittelfristig könnte es aber ein Problem geben, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.

Das Interesse an einer systematischen Personalbedarfsplanung ist groß, die Zufriedenheit mit den eigenen Umsetzungen in den Kommunen eher gering. Derzeitige Planungen gehen häufig noch davon aus, dass sich **nichts - Grundsätzliches - ändert**. Bei Planungen in einzelnen Organisationseinheiten wird eher kleinteilig und bewahrend gedacht, was aber auch mit fehlender Kenntnis von strategischen Zielen zusammenhängt. Da die örtliche Personalplanung von vielen Faktoren abhängig ist, die entweder gar nicht oder nur geringfügig beeinflusst werden können, ist Resignation nicht selten, wenn Planungen „misslingen“. Planung ist notwendig, weil sie den Akteuren eine Orientierung gibt und zwingt, in die Zukunft zu schauen. Sie schafft Problembewusstsein für die Quantität und Qualität der eigenen Aufgabenerfüllung und ist die Grundlage für korrigierende Entscheidung. Ohne Kenntnisse des Planes können Abweichungen nicht identifiziert und Korrekturen nicht eingeleitet werden.

Eine **qualitative Personalplanung** ist umso notwendiger, je eingeschränkter die Planungsbedingungen der quantitativen Personalplanung sind. Je schmaler die Personalkörper werden, umso notwendiger ist es, die Wenigen, die nachwachsen, optimal einzusetzen.

Die Personalbedarfsplanung muss zentral gesteuert werden. Die Personalbedarfsplanung ist eine Vorgabe für die Fachbereiche, im Rahmen der Budgetierung dazu beizutragen, diese Ziele zu erreichen.

Systematische Personalbedarfsermittlung

Eine systematische Personalbedarfsermittlung ist die Basis für eine **langfristige Personalplanung** und damit ein wesentliches Instrument zur Steuerung des Personaleinsatzes in der Verwaltung. Ziel ist es, den für eine vorgegebene Aufgabe erforderlichen Personalbedarf zu überprüfen und festzustellen. Dabei soll eine zeitgerechte Aufgabenerledigung mit angemessener Auslastung der Beschäftigten erreicht werden. Eine Personalbedarfsermittlung sollte im Kontext von Aufgabenkritik und Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt werden, da nur durch optimierte Prozesse und Organisationsstrukturen der Bedarf ermittelt werden kann. Die anstehenden Herausforderungen der demografischen Entwicklung sowie die angespannte finanzielle Lage der Kommunen machen den Einsatz systematischer Planungsinstrumente notwendig. Dabei ist die Personalbedarfsermittlung auch Grundlage für eine **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**.

Zusammenfassung

Ausgangspunkt jeder Personalplanung ist die Personalbedarfsermittlung. Ausgehend vom gegenwärtigen Personalbestand wird eine Prognose für den quantitativen und qualitativen Personalbedarf erstellt.

1. Die quantitative Personalbedarfsermittlung bezieht sich vor allem auf Anzahl, Geschlecht, Art, Zeitpunkt und Einsatzort des benötigten Personals. Zu unterscheiden ist zwischen Einsatzbedarf, Reservebedarf, Ersatzbedarf, Neubedarf und Freistellungsbedarf.

2. Die Ermittlungsmethoden für die quantitative Personalbedarfsermittlung erstrecken sich von einfachen Schätzungen und systematischen Befragungen bis hin zur Ermittlung nach der Kennzahlenmethode und der Stellenplanmethode.

Dabei ist hervorzuheben, dass nicht unbedingt die zeitaufwendigen und komplizierteren Methoden zu den genauesten Ergebnissen führen.

3. Organisations- und Stellenpläne verdeutlichen die bestehenden Beziehungen zwischen den Stellen im Betrieb. Der Organisationsplan vermittelt vor allem einen vollständigen Überblick über die Aufbauorganisation, während der Stellenplan die Aufgaben der einzelnen Stellen im großen Zusammenhang darstellt. Im Stellenbesetzungsplan sind die Stelleninhaber genannt.

5. Personaleinsatzplanung

Unter Personaleinsatzplanung versteht man die gedankliche Vorwegnahme von Zuweisungen einer bestimmten Anzahl von Personen auf bestimmte Tätigkeitsbereiche / Stellen, so dass hierfür gesetzte Ziele erreicht werden können.

Der Personaleinsatzplan wird durch Vergleich des Personalbestandes mit dem ermittelten Personalbedarf zu einem bestimmten Stichtag erstellt. Dabei müssen die Fähigkeiten den Anforderungen entsprechen.

In der Praxis wird der Personaleinsatzplan auf zwei Ebenen erstellt:

a) auf Basis der Berufe, wenn den Stellenanforderungen die erlernten oder ausgeübten

- b) Berufe der Mitarbeiter gegenübergestellt werden können, auf Basis der Kenntnisse, wenn der Personaleinsatz mit Hilfe eines detaillierten Kenntniskataloges und der Ausbildungsart geplant werden kann.

6. Personalbeschaffungsplanung

Personalbeschaffung: Die fünf Phasen

Ergibt die Personalbedarfsplanung einen Mangel an Mitarbeitenden, folgt die Personalbeschaffung: Sie überlegen sich, wie Sie die Personallücken schließen können. Dies geschieht anhand von fünf Phasen.

1. Bedarfsermittlung
2. Werbung während der Personalbeschaffung
3. Selektion
4. Anstellung
5. Einführung

7. Personalentwicklung

Auch die Personalentwicklung wird als Teilbereich der Personalplanung wahrgenommen. Nachdem der personelle Ist- und der Soll-Zustand ermittelt wurden, müssen entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

Ein wichtiges Instrument des Personalmanagements ist die Erarbeitung eines **Personalentwicklungskonzeptes**, das die konzeptionelle Darstellung der **fachlichen, methodischen und persönlichen Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter umfasst. In der Personalentwicklungskonzeption sind alle relevanten Informationen zusammengefasst, die Verwaltung und Mitarbeiter benötigen. **Ziele, Maßnahmen und Adressaten** bestimmen neben **generellen Leitlinien** den Inhalt.

Das Personalentwicklungskonzept dient der Umsetzung von Zielen des Personalmanagements, z. B. durch die **Erhöhung der personellen Leistungsfähigkeit** aller Mitarbeiter, die **Qualifizierung der Mitarbeiter** u. a. auch zu Führungskräften sowie eine optimale Stellenbesetzung.

Es ist auf die **Verbesserung der Verwaltungsarbeit** und auf eine **verstärkte Bürgerorientierung** gerichtet.

Die Personalentwicklungskonzeption steht weiterhin auf der Agenda und erste Schritte wurden bereits besprochen, um diese ins Konzept einfließen zu lassen.

Qualifikationsstruktur

Ein optimales Qualifikationsniveau in einer Verwaltung wäre gegeben, wenn das Anforderungsprofil der Stelle mit dem tatsächlichen Befähigungsprofil des Beschäftigten übereinstimmt. Dies ist in Reinform in der Praxis jedoch selten gegeben. Problematisch kann es werden, wenn es **deutliche Diskrepanzen zwischen Anforderungsprofil und Befähigungsprofil** gibt oder - z. B. durch Aufgabenveränderungen - entstehen.

Sinnvoll ist, Qualifikationsanforderungen für bestimmte Tätigkeiten von Zeit zu Zeit zu überprüfen und ggf. zu reduzieren, um Leistungen kostengünstiger erbringen zu können. Hierbei ist zu berücksichtigen, ob bzw. inwieweit sich eine Reduzierung von Anforderungen auf die Einsatzflexibilität von Beschäftigten auswirkt.

Gerade in der derzeitigen konjunkturellen Lage bewerben sich bei manchen Verwaltungen eine Vielzahl an Personen, die im Vergleich zum Anforderungsprofil höher qualifiziert sind (z. B. Bewerbungen von Juristinnen und Juristen auf Stellen des gehobenen Dienstes). Kurzfristig

betrachtet erhalte die Verwaltung durch eine Einstellung kostengünstig eine Person mit höherer Qualifikation. Mittel- und langfristig kann eine solche Personalentscheidung aber negative Auswirkungen auf das Betriebsklima haben. Fraglich ist auch, ob sich nicht Probleme im Gesamtgefüge des Teams ergeben können. Eine dauerhafte Unterforderung des „Überqualifizierten“ führt in der Regel über kurz oder lang zu Unzufriedenheit und in der Folge zu Leistungsminderung. Ferner besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter die Stelle schnell wieder verlässt, sobald sich woanders eine Aufstiegsmöglichkeit ergibt. So entstehen erneute Kosten für die Einarbeitung und Personalgewinnung. **Die Einstellung von „Überqualifizierten“ ist daher nur sinnvoll, wenn in absehbarer Zeit eine Weiterentwicklung sichergestellt ist.**

Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der **Aus-, Fort- und Weiterbildung und Förderung von Führungskräften und Beschäftigten**, die von der Personalverwaltung zur Erreichung spezieller Zwecke **zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert** werden. Die Verzahnung der einzelnen Elemente der Personalentwicklung bilden die Grundlage für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement.

Personalentwicklung ist dabei als ein **längerfristig angelegter Prozess** zu verstehen, in dem die Ziele und der Bedarf der Verwaltung und die beruflichen Perspektiven sowie das Leistungsvermögen der Beschäftigten aufeinander abgestimmt werden.

8. Schlussfolgerung:

Personalkosten:

Aufgrund der Tarifeinigung wurden die Kosten berücksichtigt und im Haushaltsplan verankert.

Die Eingruppierungsprüfungen werden weiter fortgeführt und haben bereits Auswirkungen auf den Stellenplan und Personalkosten. Dennoch steht hier der Mehrwert und zwar der Mitarbeiter und dessen Arbeit an erster Stelle. Die Erhöhung durch die Überprüfung wirkt sich positiv auf denjenigen Mitarbeiter aus und es wird einer weiteren Fluktuation entgegengesteuert.

Die Zulagen im S/E-Bereich laufen noch bis Ende 2026. Ab dem Oktober 2024 sollen die Stufenunterschiede im Bereich Stufe 2/3 den Verwaltungsbereichen angepasst werden. Auch die damit verbundene Lohnkostenveränderung wurde berücksichtigt.

Die Inflationszulage endet bei den Tarifbeschäftigten im Februar 2024. Für die Beamten wurde das Ergebnis der Inflationszulagen anders verteilt, aber bereits in der Voraussicht eingeplant und per Gesetz die Durchführung beschlossen.

Personalentwicklung:

Das Amt Peitz/Picnjo benötigt für die zukünftige Weiterarbeit und Erhalt des derzeitigen Personalstamms, Veränderungen in der Besetzung der Stellen und gezielte Förderung einzelner Mitarbeiter. Dieser Bereich der Personalentwicklung obliegt dem Bereich des Hauptamtes und wird in einem Vergleich Befähigung und Anforderungsprofil von Planstellen abgeglichen.

Hier wurden Kosten eingeplant, sofern vom Fachamt übermittelt. Die Führungskräfte haben begonnen, Gespräche mit Mitarbeitern in Zusammenarbeit mit dem Personalamt zu führen. Hierbei wurden Defizite in den Bildungsvoraussetzungen deutlich, die teilweise auch vom Gesetz gefordert werden. Die Maßnahmenkosten wurden im Haushalt mit eingebunden.

Änderung hinsichtlich der Aufstiegs- und Anpassungsfortbildung wurden seitens der Regierung ab 2024 verankert und private und öffentliche Arbeitgeber können auf die Richtlinie zurückgreifen, sofern die Voraussetzungen erfüllt sind. Dies bedeutet, dass die Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiter hinsichtlich der Kosten seitens des Bundes mitgetragen wird.

Bei einzelnen Stellen wie der Wirtschaftsförderer können Fördermittel als Innovationsassistenten abgerufen werden und es erfolgt eine Refinanzierung mit 60 %.

Die Weiterentwicklung kann auch über den Bereich der Ausbildung/Trainee erfolgen. Bei den berufsbegleitenden Ausbildungen oder Studiengängen, werden ebenfalls die Ausbildungszeiten zu Teilen refinanziert.

Personalbedarf/Personalbeschaffung:

Im Stellenplan 2024 sind Mehrstellen verankert, welche im Jahr 2025 teilweise reduziert werden. Die Reduzierung erfolgt durch die Besetzung der Stelle oder Wegfall der Kw-Stellen und Eintritt in den Ruhestand.

Die Mehrstellen sind:

- Wirtschaftsförderer/Fördermittel
- SB Städteplanung/Hochbau
- Köche 3x Jänschwalde Schule/Kita
- Mehrstellen Kita Amtsbereich
- Ergänzungskräfte Kita Amtsbereich
- Kiezkräfte Kita Amtsbereich

Der Wirtschaftsförderer ist für den zukünftigen Strukturwandel, Innovation und für die bessere Fördermittelakquise geplant, um so Ressourcen in den Fachbereichen freizumachen und Refinanzierungen für den angespannten Haushalt durchzuführen.

Ferner wurde hier eine Mitarbeiterin für den geringfügigen Bereich bereits angedacht und wird mit dem Personalrat besprochen.

Der Städteplaner ist für den Bereich Hochbau angedacht, um die Planungsarbeiten/Flächenplanerstellung und die verbundenen Kosten ins Amt zurückzuholen. Planungsarbeiten rund um den historischen Stadtkern Stadt Peitz, Ostsee und Jänschwalde werden die Verwaltung vor einer Herausforderung stellen. Eine Besetzung ist zum 3. Quartal angedacht. Im Zuge eines Ruhestandes ist es notwendig, in dem Bereich aufzurüsten. Eventuell sollte man hier über eine Beschäftigung nach Renteneintritt mit geringer Stundenanzahl in Erwägung ziehen.

Im Rahmen des Ausbaus Industriegebiet werden im Kita- und Schulbereich mehr Personal benötigt. Vor allem im Bereich eigenes Kochen und Erziehung/Bildung. Ferner konnte eine Förderung mit wahrscheinlich 0,5 Planstellenförderung Kiezkita für die Kita Jänschwalde im Einvernehmen mit dem Landkreis erzielt werden.

Die Ergänzungskräfte sind für alle Amtskitas gedacht. Dennoch ist das Augenmerk auf die Kita Peitz gerichtet.

Für das Jahr 2025 wurden im besonderen Teil Ausbildungsstellen im Bereich Sozial- und Erziehungsdienst und IT eingerichtet. Ferner wurden zwei Stellen im Bereich Verwaltung eingeplant.

Die Prognosen haben ergeben, dass die Altersstruktur und der demografische Wandel ein Einschreiten frühzeitig erforderlich machen. Der Fachkräftemangel und der Wettbewerb führen ebenfalls zu Planungsveränderungen. Eventuell sollte darüber nachgedacht werden, ob bereits 2024 diese Veränderungen im Bereich der Ausbildung im Stellenplan verankert werden.

Auch die Rückkehr von Altersrentnern im Sinne des Geringverdienerbereiches oder als Teilzeitmodell sollten nicht ausgeschlossen werden, um so den Wissenstransfer zu gewährleisten und den Leerstand und Nachbesetzung der Stellen entsprechend nachhaltiger zu gestalten.

Im Bereich des Tiefbau- und Hochbaubereichs und IT-Bereichs kann auch ein dualer Studiengang Sinn machen. Zum einen bindet und bildet das Amt sich hierdurch bereits eigenes Personal aus und profitiert teilweise von der zusätzlichen Arbeitskraft.

Der Bereich Bauamt wurde verstärkt durch den Straßenkontrolleur und es wurde eine Vertretung Kommunale Abgaben eingestellt. Es werden derzeit Gespräche für die freie Stelle SB Tiefbau geführt sowie Bauamtsleiterposten.

Im Bereich der Kämmerei läuft derzeit die Nachbesetzung der SB Haushaltsstelle, da der Kämmereileitungsposten zum 01.02.2024 besetzt wurde.

Ordnungsamtsbereich wird eine befristete Ausschreibung erfolgen müssen, um den Posten Brandschutz vorübergehend zu besetzen.

Im Büro der amtierenden Amtsdirektorin wurde das Vorzimmer befristet besetzt. Geplant ist, dass das Hauptamt in 2024 wieder integriert und besetzt wird. Die Stelle soll ausgeschrieben werden. Eine Besetzung des Postens sollte so schnell wie möglich erfolgen, um eine Entzerrung der Aufgaben im Bereich des Personalamtes und des Amtsdirektors zu gewährleisten. Bereits 2023 war das Hauptamt im Stellenplan mit einem Hauptamtsleiter verankert und wurde aufgrund des Amtsdirektorenwechsels nicht besetzt. Nach Sichtung hinsichtlich Bestenauslese könnten Kandidaten für den Posten geeignet sein. Die Ausschreibung ist erfolgt.

Die Bereiche Leitung Kita Sonnenschein „Stadt Peitz“, Sozialarbeit und Kitasachbearbeitung benötigen ein zeitnahes Einschreiten. Hier wurde durch die Altersstruktur und Betrachtung der Stellenbeschreibung Handlungsbedarf deutlich, welcher im Jahr 2024 erfolgen müsste.

Die Leitung der Kita Sonnenschein hat angekündigt in den Ruhestand gehen zu wollen. Ein Stellvertreter wäre vorhanden. Drei Anwärtler innerhalb der Kita hätten die notwendigen Kenntnisse und Schulungen, um den Leiterposten übernehmen zu können. Die Ausschreibung ist erfolgt und sollte als Tagesordnungspunkt für den Amtsausschuss eingeplant werden, sodass sich die geeigneten Kandidaten vorstellen können.

Sinnvoll wäre eine zeitnahe Ausschreibung für zwei Stellen im Schul- und Jugendsozialbereich, um den Einarbeitungsprozess besser zu gestalten und krankheitsbedingte Ausfälle besser zu kompensieren und die Förderungshöhe aufrecht zu erhalten. Im Sozialarbeiterbereich wurden nach Erstellung der Stellenpläne - für den Wirtschafts- und Finanzausschuss und Amtsausschuss - Gesprächspotential deutlich und es wurden Mitarbeitergespräche geführt. Hier sind 2x Stellen mit kw zu vermerken und neu zu besetzen.

Die nachträglichen Änderungen wurden eingearbeitet.

Im Bereich Amtsbibliothek wurde ebenfalls nach Erstellung der Stellenpläne ein Handeln deutlich, da ein Renteneintritt für 2025 angezeigt wurde. Demnach ebenfalls ein kw-Vermerk mit Nachbesetzung.

Im Bereich SB KITA wurden Defizite deutlich, welche derzeit anhand einer Stellenbemessung der VZE-Einheiten unter Berücksichtigung der Veränderungen zu 2025 geprüft werden. Fraglich ist, ob hier zwei Teilzeitstellen eingerichtet werden, um die Verteilung der Arbeiten besser zu gestalten. Modelle wie eine SB KITA und Zuarbeiterstelle sollten erörtert werden.

Das Auswahlverfahren zur Nachbesetzung läuft derzeit.

Generell müsste über einen Teilzeitbereich diskutiert werden, da der Generationenwechsel und der umgebende Landkreis und die Stadt Cottbus als direkte Konkurrenten ein Umdenken erforderlich machen.

Eine Stellenbemessung der einzelnen Fachbereiche wird ebenfalls angestrebt, um im Rahmen der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu agieren. Ferner wird Mehraufwand deutlich, welcher durch gewünschte Teilzeitmodelle und neue oder erweiterte Pflichtaufgaben sich erhöht hat. Ferner muss die Verwaltung auf die vorgelegten Überlastungsanzeigen reagieren.

Die Rückkehr von Elternzeiten bedürfen einer Teilzeitbeschäftigung aufgrund Anträge der Beschäftigten. Die Kompensierung der Stunden liegt in dem Fachbereich, um eine Überlastung zu vermeiden und die Fürsorgepflicht zu wahren, wären hier Maßnahmen zu ergreifen, welche natürlich mit Mehrkosten verbunden wären.

Natürlich sollte hier das Raumnutzungskonzept nicht außer Acht gelassen werden,

9. Fazit:

Das Amt Peitz/Picnjo benötigt eine Überholung der eigenen operativen, taktischen und strategischen Ziele und die Zielsetzung sollte SMART formuliert sein. Ferner muss das eigene Leitbild, Corporate Identity und Image erneuert werden, um so den Wettbewerb gegen andere Arbeitgeber mitzubestimmen. Die Plattformen der Werbekanäle sollten verändert und verjüngt werden, um so Marketing im eigenen Sinne zu betreiben.

Ein Personalentwicklungskonzept, ein Ausbildungskonzept und Einarbeitungskonzept (Onboarding) sollte zukünftig durch das Hauptamt in Zusammenarbeit mit den Gremien erarbeitet werden, um als Arbeitgeber bei bestehenden Personal und Neuzugängen zu punkten. Die Einrichtung des Hauptamtes sollte zeitnah in 2024 erfolgen, um den HVB zu entlasten und Aufgaben anderweitig zu verteilen.

Im Einvernehmen sind einige Dienstvereinbarungen und Dienstanweisungen überarbeitungsbedürftig, um auch hier Klarheit und eine gemeinsame Zielrichtung aufzuzeigen.

Mitarbeiterbindung mittels LOB-Umwandlung in ein Cafeteriamodell oder 4-Tage-Woche sind Führungsinstrumente, welche durchaus in Erwägung gezogen werden sollten. Ferner kann über die Einrichtung eines Langzeitarbeitskonto nachgedacht werden, um hier den Bereich Sitzungsdienst attraktiver zu gestalten.

Ein-, zwei- und mehrdimensionale Führungsstile und die Hygiene- und Motivationsfaktoren müssen für den einzelnen Mitarbeiter erkannt und mit dem Mitarbeiter zusammen die Zielsetzung erarbeitet werden. Der Einsatz von Führungsinstrumenten sollte verstärkt in Betracht gezogen werden. Das Ziel ist es, die Kommunikation und das Miteinander auf Augenhöhe zu stärken, um so das Vertrauen des Einzelnen zurückzugewinnen.

Die Mitarbeiter müssen bei einer neuen Amtsführung im sogenannten Chance Management mitgenommen werden, um so eine Demotivation zu vermeiden. Eine aktive oder passive Flucht daraus, würde einen weiteren Abgang von Mitarbeitern bedeuten.

Gez. Ulbricht-Harnath