



Personalkonzept 2020

Handlungsleitfaden für
das Personalmanagement des
Landkreises Hameln-Pyrmont

Impressum:

Landkreis Hameln-Pyrmont
Amt für Personal und Organisation
Süntelstraße 9
31785 Hameln

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	4
2. Ausgangslage und Herausforderungen	5
2.1 Anzahl und Entwicklung der Stellen und der Personalaufwendungen	5
2.2 Altersstruktur, alternde Belegschaft und altersbedingte Fluktuation	9
2.3 Bevölkerungsentwicklung im Landkreis Hameln-Pyrmont	15
2.4 Aufgabenentwicklung des Landkreises Hameln-Pyrmont	16
2.5 Arbeitsgesellschaft im Wandel	17
2.6 Leben in der Wissens- und Digitalgesellschaft	19
2.7 Trends in der Arbeitswelt	21
2.7.1 Flexibilität	21
2.7.2 Fach- und Führungslaufbahnen	22
2.7.3 Verknüpftes Denken durch Kreativität	22
2.8 Anforderungen an die Führungskräfte	23
2.9 Interkommunale Zusammenarbeit	24
3. Handlungsfelder und Maßnahmen	24
3.1 Vorstellung der Handlungsfelder	24
3.2 Personal- und Organisationsmanagement	25
3.2.1 Beitrag des Personalmanagements	25
3.2.2 Personalcontrolling / Entwicklung eines Personalberichtes	26
3.2.3 Organisationsentwicklung	26
3.3 Veränderungen im Stellenplan 2015-2020 und Ziele für den Stellenplan	27
3.3.1 Stellenplanveränderungen nach Dezernaten (2015 - 2020)	27
3.3.2 Ziele für den Stellenplan	27
3.4 Gesundheitsmanagement	28
3.5 Förderung der Fähigkeiten	29
3.6 Nachwuchsgewinnung und Personalgewinnung	30
3.7 Ausnahme vom Einstellungsstopp	32
3.8 Gestaltungsspielräume im Dienst- und Tarifrecht	33
3.9 Ausweitung des Stellenpools	33
3.10 Unternehmenskultur und Führung	33
4. Schlussbemerkung	34

1. Einführung

Welche Verantwortung trägt der Landkreis Hameln-Pyrmont gegenüber seinen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Der Landkreis Hameln-Pyrmont ist ein großer öffentlicher Arbeitgeber, der herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsplätze bietet.

Für die Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont ist motiviertes und qualifiziertes Personal **die** wichtigste Ressource für eine erfolgreiche Verwaltung. Dies ist zu erreichen über die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und durch optimale Arbeitsbedingungen. Es liegt in der Verantwortung des Landkreises Hameln-Pyrmont als Arbeitgeber, die Mitarbeitenden von ihrem ersten Arbeitstag bei der Kreisverwaltung an durch das gesamte Erwerbsleben bis zu einem gesunden Eintritt in den Ruhestand zu begleiten.

Neben der angespannten Haushaltssituation müssen auch geänderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen mehr und mehr berücksichtigt werden. Dieses Personalkonzept soll die Herausforderungen beleuchten und Handlungsfelder im Personalmanagement der nächsten Jahre aufzeigen.

Das Konzept ist dabei nicht als statisches Gebilde zu verstehen, sondern vielmehr als erster Handlungsrahmen. Dieser muss weiterentwickelt werden und sich den verändernden Bedingungen anpassen. Das Personalkonzept soll dazu beitragen, dass der Landkreis Hameln-Pyrmont langfristig „wettbewerbsfähig“ ist und ein ausgezeichneter öffentlicher Arbeitgeber der Region wird. Dazu wird es in der Zukunft erforderlich sein, auf Innovationen in der Personalpolitik zu setzen und das vorhandene und zukünftige Personal als das wertvollste Kapital verbindlich anzuerkennen.

Im Ergebnis wird für den Erfolg der Kreisverwaltung von jedem Einzelnen die Frage zu beantworten sein, welche Wertschätzung und Verantwortung die Gesellschaft und die Politik den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber aufbringt, die sich für die Belange des Gemeinwohls einsetzen.

2. Ausgangslage und Herausforderungen

2.1 Anzahl und Entwicklung der Stellen und der Personalaufwendungen

Der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass beginnend mit dem Jahr 2003 bis zum Jahr 2007 Stellen abgebaut worden sind. Ab dem Jahr 2008 begann ein kontinuierlicher Stellenaufbau. Die Abbildung 1 zeigt diese Entwicklung. Bis zum Jahr 2014 wurden in der Stellenübersicht zum Haushaltsplan auch die Stellen der Nachwuchskräfte dargestellt. Dies entspricht nicht der Stellensystematik, da Nachwuchskräfte keine Stellen im eigentlichen Sinne benötigen. Ab dem Jahr 2015 sind 27 Stellen für Nachwuchskräfte daher nicht mehr in der Übersicht zur Stellenentwicklung enthalten. Außerdem sind mit dem Stellenplan 2015 insgesamt 6,3 unbesetzte Stellen und Stellenanteile gestrichen worden. Im Jahr 2015 konnte erstmals seit 2008 wieder ein Stellenrückgang erreicht werden. Bei der Stellenentwicklung ist weiterhin zu berücksichtigen, dass der Landkreis Hameln-Pyrmont auch Aufgaben in interkommunaler Zusammenarbeit wahrnimmt bzw. vorhandenes Personal an andere Aufgabenträger abgeordnet hat. In diesen Fällen stehen den eingerichteten Stellen Personalkostenerstattungen gegenüber. Im Einzelnen können hier genannt werden:

- Kooperative Regionalleitstelle (ca. 7,5 Stellen),
- Jobcenter Hameln-Pyrmont (34 Stellen),
- Eigenbetrieb **KreisAbfallWirtschaft** (3 Stellen),
- Gesundheitseinrichtungen Hameln-Pyrmont GmbH (1 Stelle),
- Kreissiedlungsgesellschaft Hameln-Pyrmont GmbH (1 Stelle),
- Klimaschutzagentur Weserbergland gGmbH (1 Stelle).

Zur Aufgabenwahrnehmung in der „Kernverwaltung“ wurde lt. Vorlage zum Stellenplan 2015 mitgeteilt, dass „nur“ 536 Stellen zur Verfügung stehen und damit deutlich weniger als der Stellenplan 2015 (574 Stellen) ausweist. Nach einer weiteren Überprüfung im Rahmen der Erarbeitung des Personalkonzeptes wurde festgestellt, dass der Landkreis Hameln-Pyrmont noch weitere vergleichbare Stellen gegen Personalkostenerstattung vorhält, so dass sich die Stellenanzahl sogar auf 526,5 Stellen reduzieren würde.

Stellenentwicklung 2008 - 2015

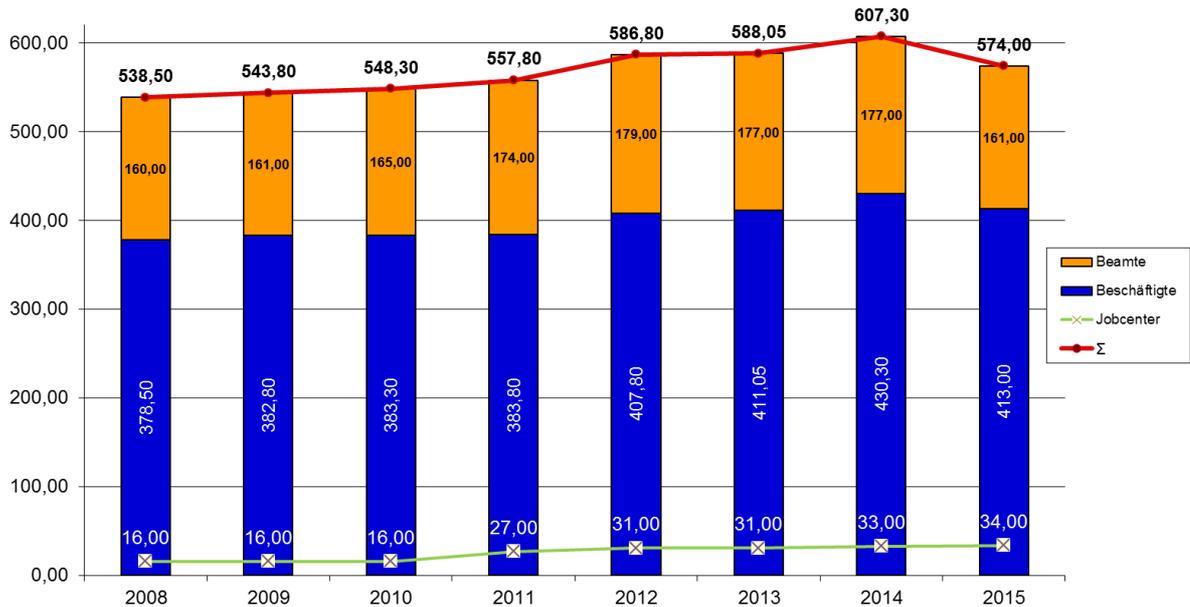


Abbildung 1: Stellenentwicklung

Für Projektaufgaben des Landkreises Hameln-Pyrmont stehen noch sog. Projektstellen zur Verfügung. Dabei handelt es sich um Mitarbeitende, für die keine Stellen im Stellenplan vorgehalten werden. Insgesamt gibt es derzeit 4,18 Projektstellen beim Landkreis Hameln-Pyrmont.

Aus der Abbildung 2 ist die Entwicklung der Personalaufwendungen ersichtlich. Zu berücksichtigen ist, dass es sich bei den dargestellten Personalaufwendungen 2015 um Planwerte handelt, während in den übrigen Jahren die Rechnungsergebnisse dargestellt sind.

Personalaufwand (ohne Rückstellungen)

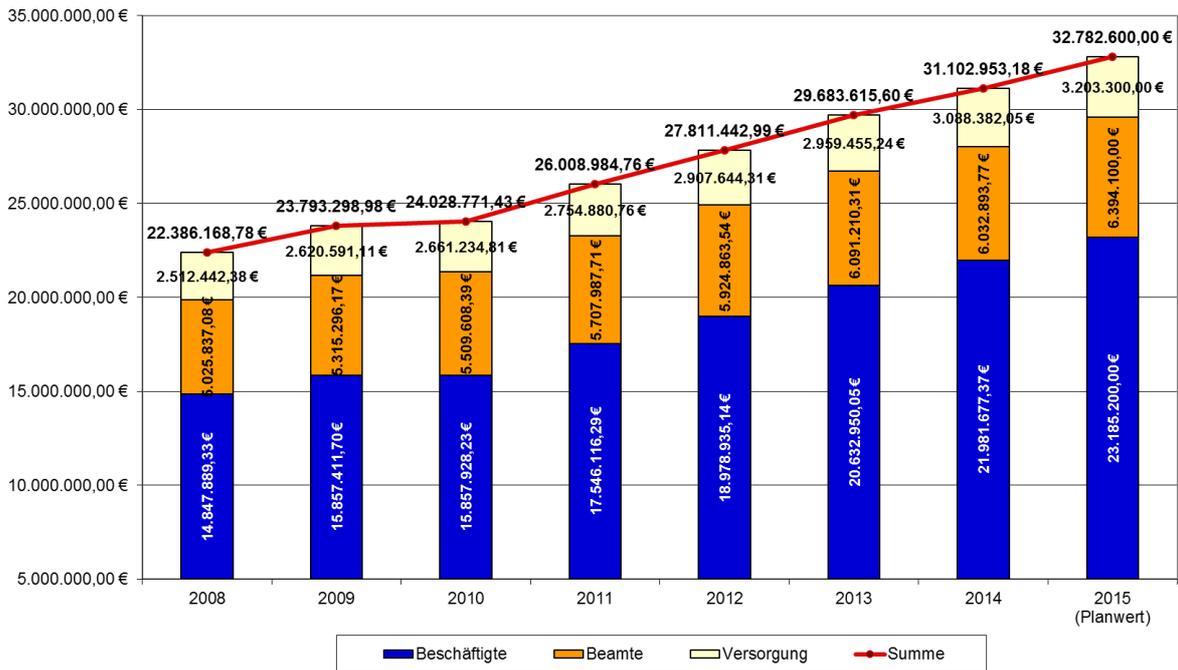


Abbildung 2: Entwicklung des Personalaufwandes

Allein durch die Tarifsteigerungen ergibt sich von 2008 aus betrachtet eine Personalkostensteigerung von 22 % bei den Tarifbeschäftigten bzw. 20 % bei den Beamten (Abbildung 3). Der darüber hinaus gehende Anstieg der Personalaufwendungen ergibt sich aus den Stellenmehrungen seit dem Jahr 2008.

Personalaufwand vs. Entgeltsteigerung

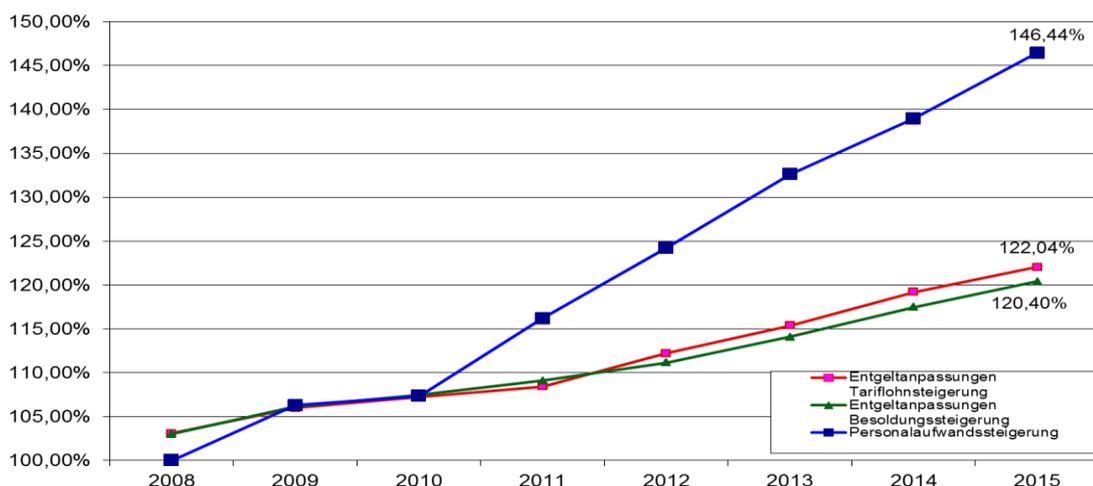


Abbildung 3: Personalaufwand versus Entgeltsteigerungen

Neben dem Personalaufwand sind für die Beamten mit der Einführung der Kommunalen Doppik Rückstellungen zu bilden. Die Rückstellungen bilden in der Bilanz die zukünftigen Zahlungsverpflichtungen für die Versorgungsbezüge ab.

Sie werden während der aktiven Zeit des Beamten aufgebaut. Mit dem Eintritt in den Ruhestand werden die Versorgungsbezüge aus den Rückstellungen gebucht, so dass Teile der Auszahlungen keinen Aufwand im Haushalt darstellen, bzw. den Versorgungsaufwand reduzieren. Zu berücksichtigen ist, dass sich zukünftige Besoldungsanpassungen auch auf die Versorgungsbezüge auswirken und damit auch eine Anpassung der Rückstellungen erforderlich macht. Der Rückstellungsaufwand der letzten Jahre ist als Abbildung 4 dargestellt:

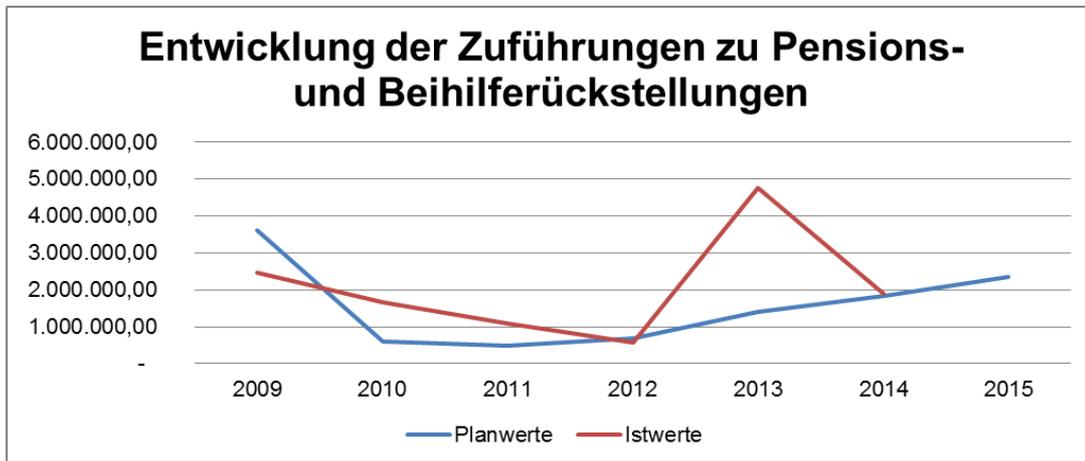


Abbildung 4: Zuführungen zu den Pensions- und Beihilferückstellungen

Seit 2015 wird der Rückstellungsaufwand verursachungsgerecht ermittelt und getrennt nach Rückstellungsaufwand für die aktiven Beamten sowie für Versorgungsempfänger im Rahmen der Jahresabschlussbuchungen dargestellt.

Aus der Abbildung 4 ist ersichtlich, dass die Rückstellungen großen Schwankungen unterworfen sind. Dies liegt an den unterschiedlichen Besoldungsanpassungen, die sich auf die Rückstellungen auswirken.

Wie bereits weiter oben beschrieben, stehen einigen Stellen im Stellenplan Personalkostenerstattungen gegenüber. Im Jahr 2015 stehen geplanten Personalaufwendungen in Höhe von 32.782.600,- € geplante Personalkostenerstattungen in Höhe von 3.119.700,- €¹ gegenüber. Diese werden seit diesem Haushaltsjahr zentral vom Amt für Personal und Organisation geplant und bewirtschaftet. Netto ergibt sich für 2015 damit ein geplanter Personalaufwand in Höhe von lediglich 29.662.900,- €.

Im Jahr 2015 wurden verstärkte Anstrengungen bei der Inanspruchnahme von Fördermöglichkeiten durch die Bundesanstalt für Arbeit für (neue) Beschäftigungsverhältnisse unternommen. Insgesamt konnten dadurch Fördermittel in Höhe von 183.300,- € zusätzlich vereinnahmt werden. Die verstärkte Prüfung von Fördermöglichkeiten ist eine wichtige Aufgabe des operativen Personalmanagements, deren Aufwand sich im Jahr 2015 deutlich gerechnet hat. Der geplante Ansatz für Personalkostenerstattungen in 2015 wird damit übererfüllt.

¹ Berücksichtigt ist eine interne Leistungsverrechnung in Höhe von 539.500,- € für die Personalkostenaufwendungen bei der KRL von den Krankenkassen

2.2 Altersstruktur, alternde Belegschaft und altersbedingte Fluktuation

Die Abbildung 5 stellt die derzeitige Altersstruktur des Landkreises Hameln-Pyrmont dar. Das Durchschnittsalter der aktiv beschäftigten Mitarbeitenden beträgt zum Stichtag 01.01.2015 = 46,14 Jahre. Diese Zahl gibt nur einen Hinweis auf die bevorstehende altersbedingte Fluktuation.

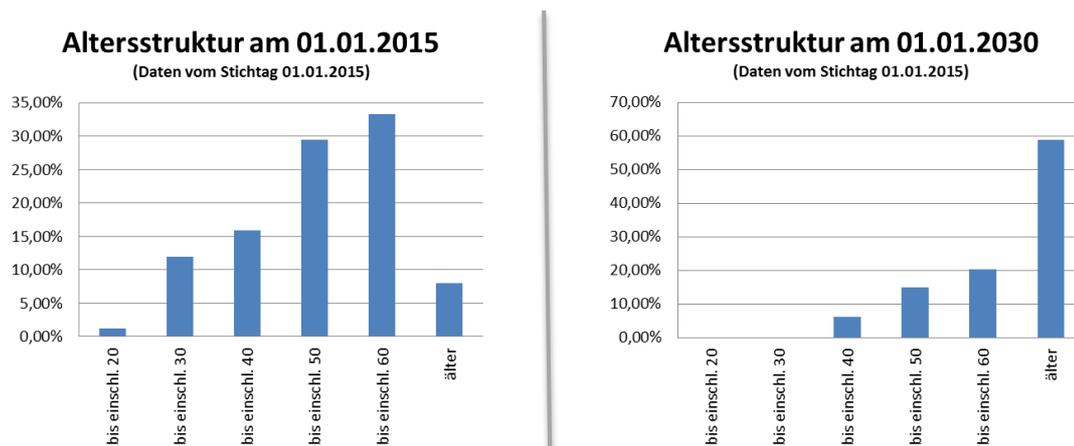


Abbildung 5: Altersstruktur am 01.01.2015 und fiktiv am 01.01.2030

Die Altersstruktur gab Anlass, die voraussichtlichen Renteneintritte der nächsten Jahre zu ermitteln. Insbesondere wurden die Jahrgänge 1950 – 1964 (15 Jahre) für das vorliegende Personalkonzept untersucht. Um möglichst konkrete Aussagen treffen zu können, wurden mit den Mitarbeitenden der Jahrgänge 1950 – 1956, die bis zum Jahr 2020 ausscheiden, Informationsgespräche geführt. Damit konnten validere Aussagen zu den geplanten Renteneintritten ermittelt werden. Zugleich wurden die Gespräche auch dafür genutzt, um Hinweise für altersgerechte Arbeitsbedingungen bzw. um Vorstellungen und Wünsche für die nun beginnende Arbeitsphase bis zum Renteneintritt zu erhalten.

Die im Jahr 2014 begonnenen Informationsgespräche werden nunmehr jährlich jahrgangsweise fortgesetzt, um eine möglichst aktuelle Datenbasis für die Personalbedarfsplanung vorzuhalten.

Im Ergebnis wurde folgende altersbedingte Fluktuation für den Zeitraum 2015 – 2031 zum Stand 01.01.2015 ermittelt:

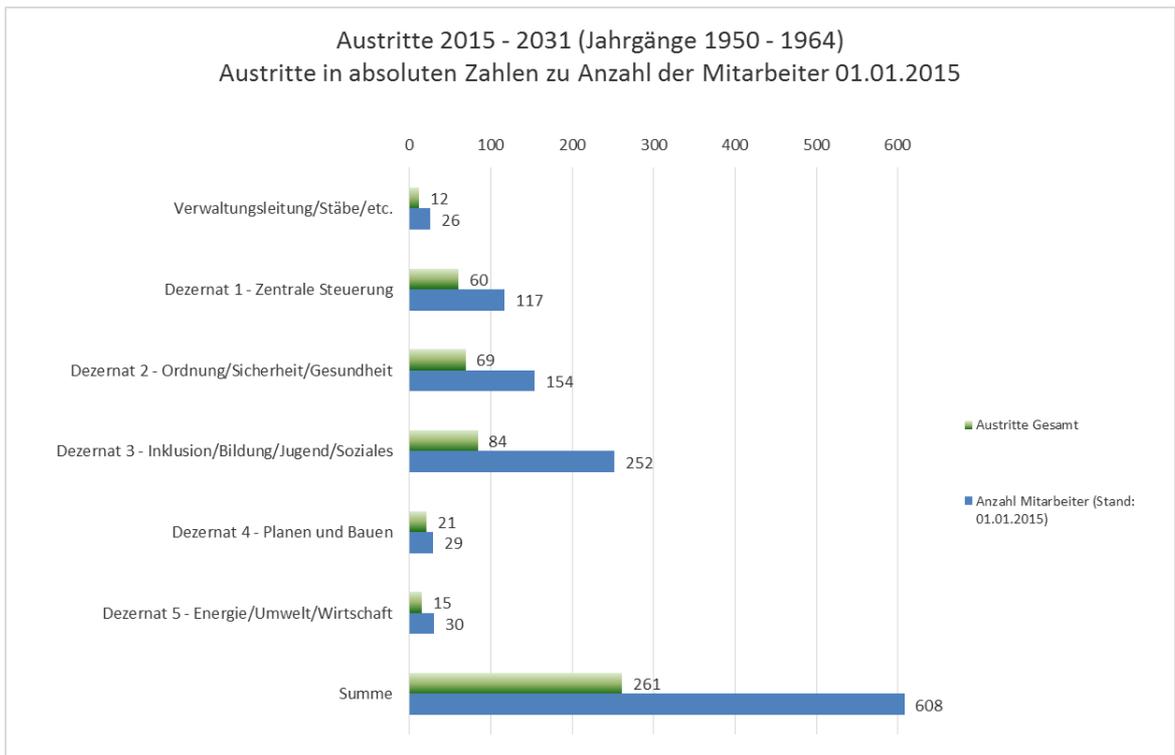


Abbildung 6: Austritte in absoluten Zahlen

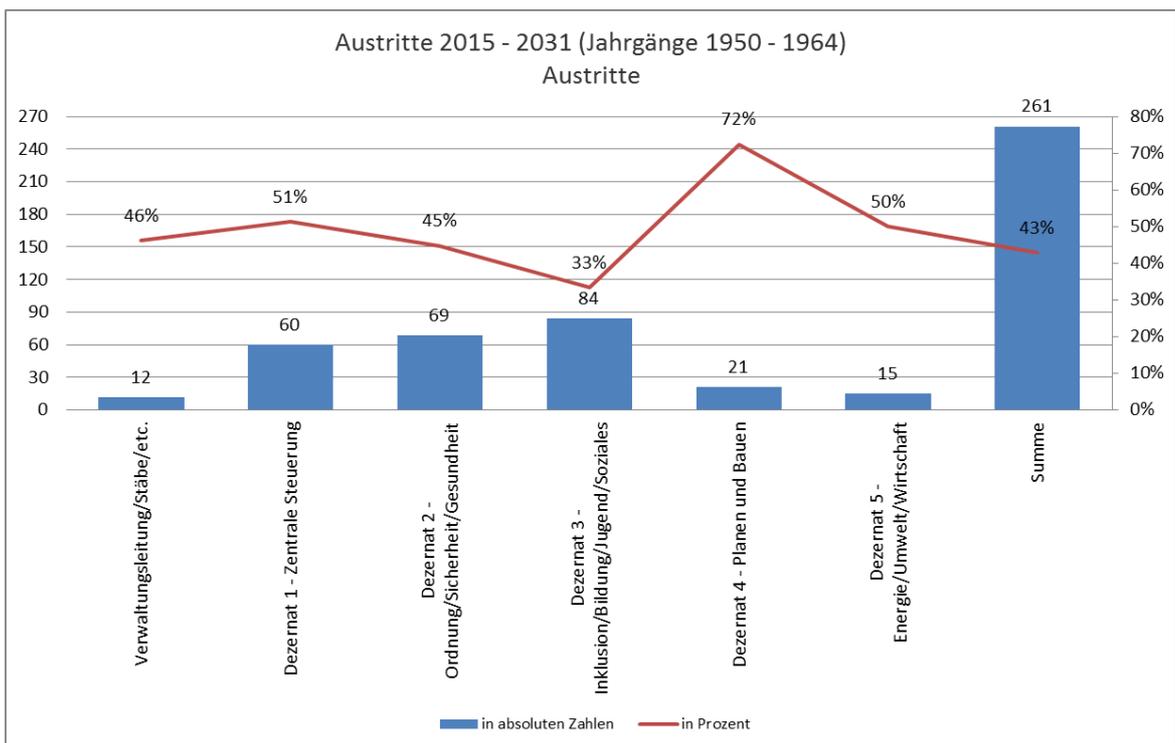


Abbildung 7: Austritte in prozentualer Darstellung

Die Abbildung 7 macht deutlich, dass in den nächsten 16 Jahren insgesamt 43% der heute beschäftigten Mitarbeitenden (bei 608 Beschäftigten, Stichtag 01.01.2015) ausscheiden werden.

Im Zeitraum von 2015 - 2031 ergeben sich 261 altersbedingte Austritte.

Bezogen auf den Betrachtungszeitraum des Personalkonzeptes 2015 - 2020 sowie die Jahre 2021 - 2025 und 2026 - 2031 verteilen sich die Austritte wie folgt:

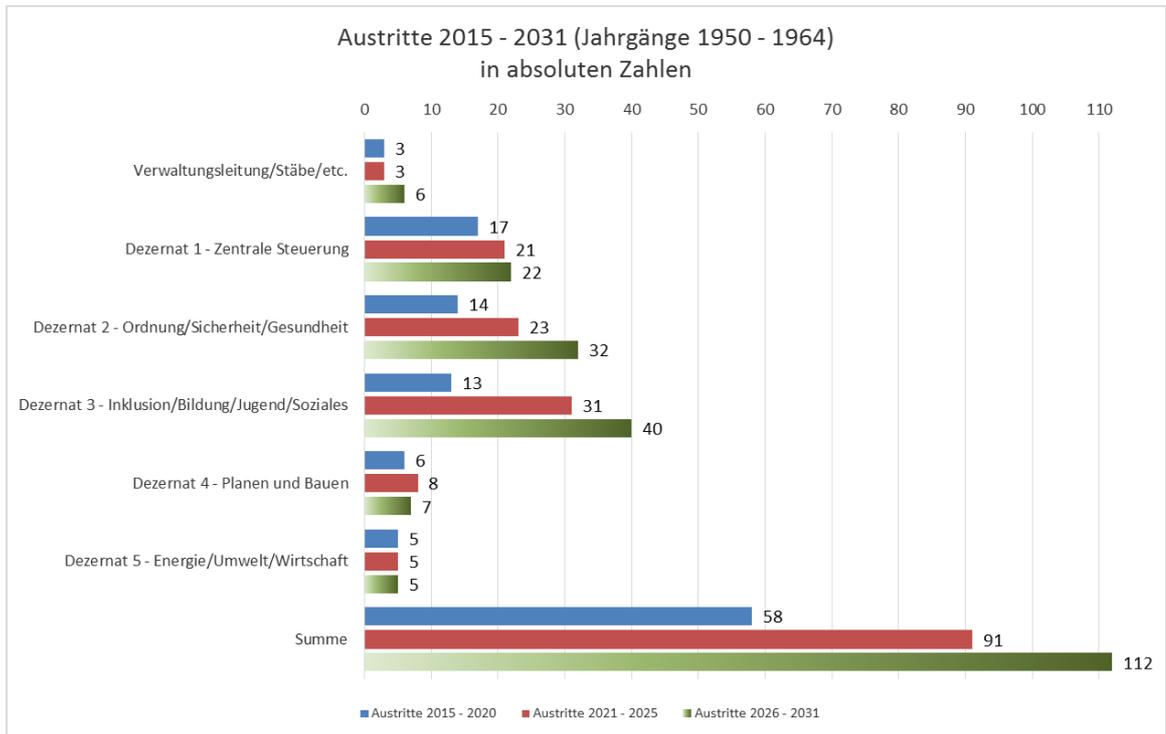


Abbildung 8: Austritte nach Jahresabschnitten

Prozentual ergibt sich daraus folgendes Bild:

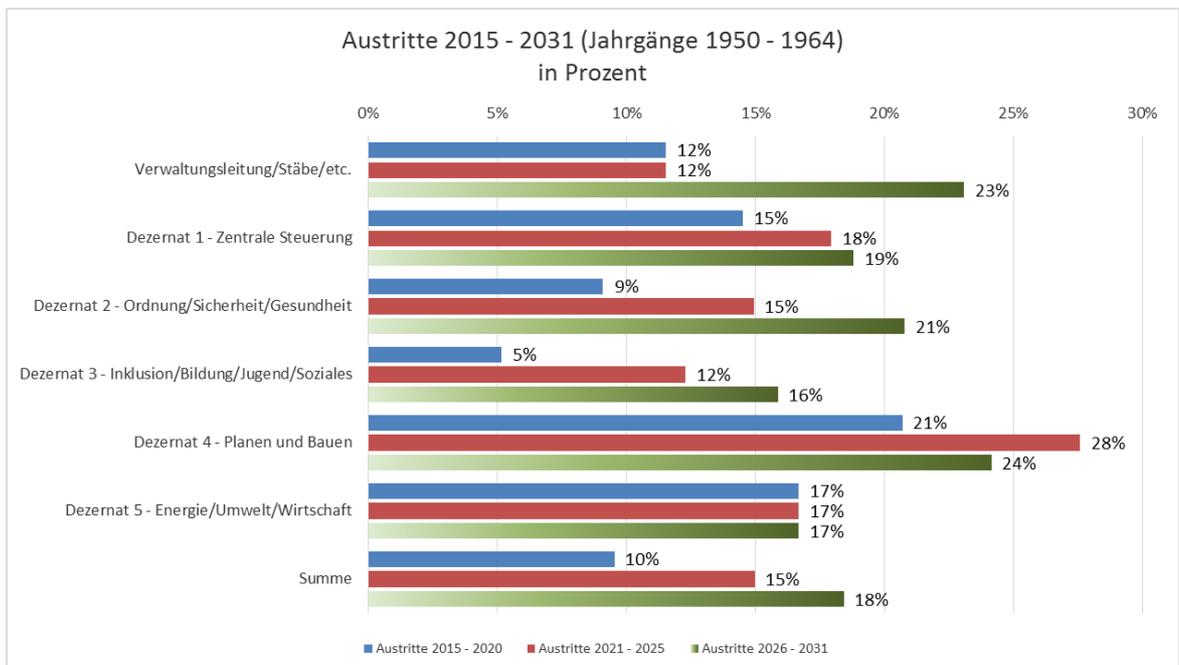


Abbildung 9: Austritte nach Jahresabschnitten im Verhältnis zu den am 01.01.2015 vorhandenen Mitarbeitenden in den Dezernaten

In einem weiteren Schritt fand eine Personalstrukturanalyse statt. Die ausscheidenden Mitarbeitenden wurden Berufsgruppen zugeordnet.

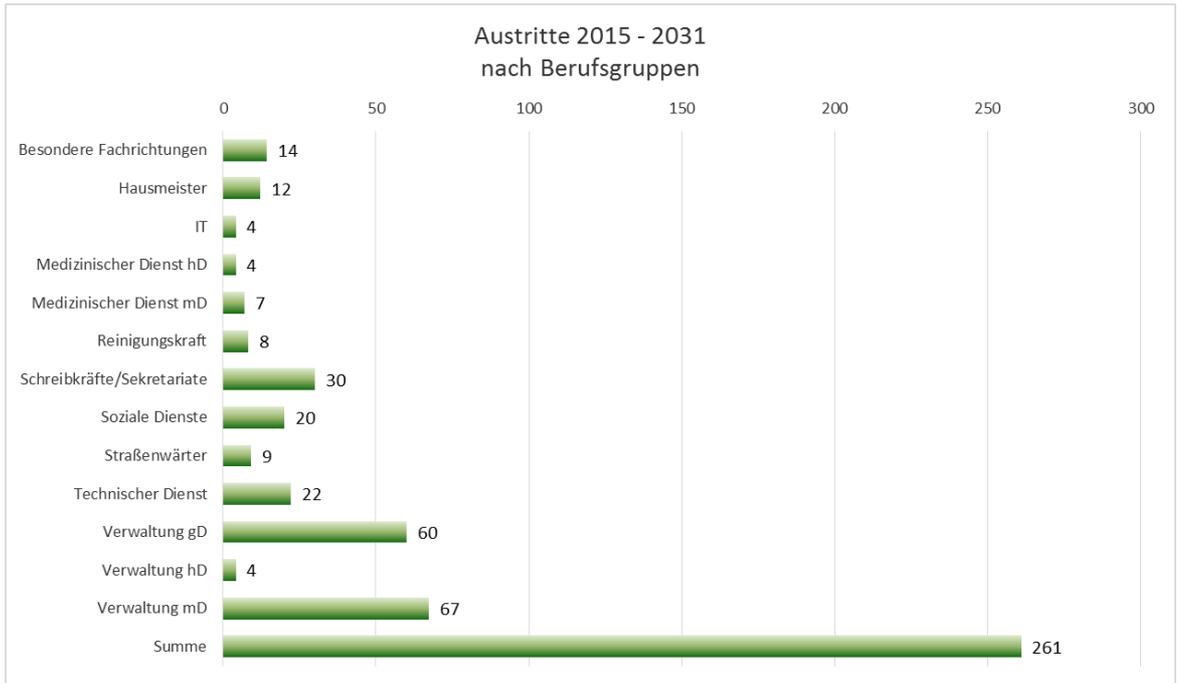


Abbildung 10: Austritte nach Berufsgruppen sortiert

Für die Betrachtungsräume 2015-2020, 2021-2025 und 2026-2031 ergeben sich folgende Darstellungen:

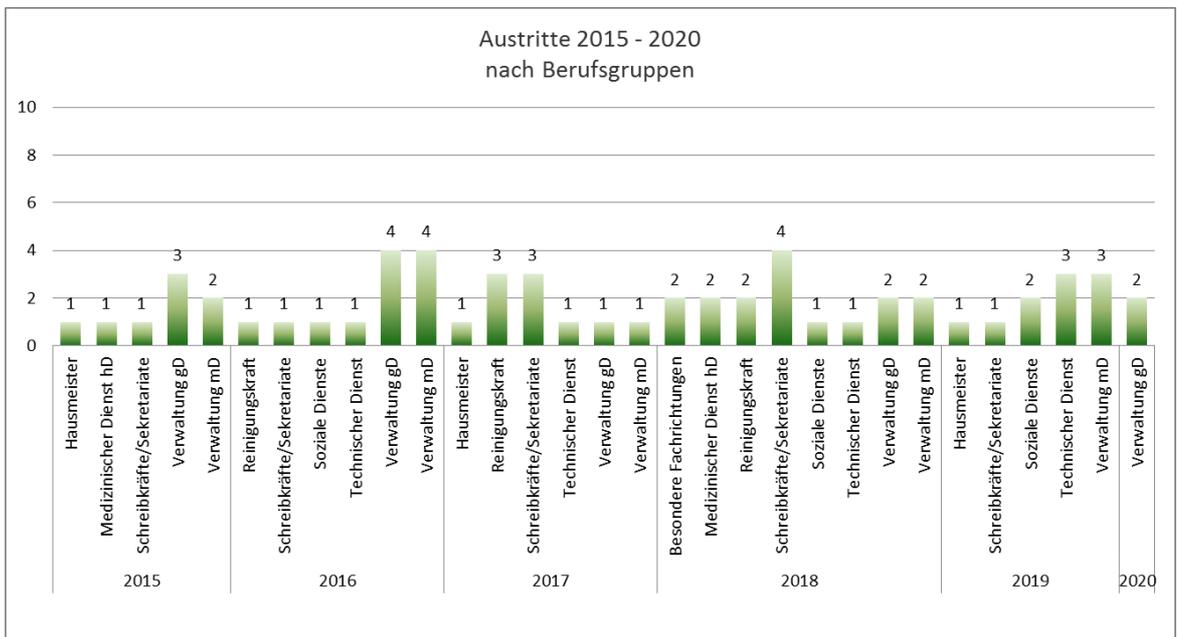


Abbildung 11: Austritte nach Berufsgruppen 2015-2020

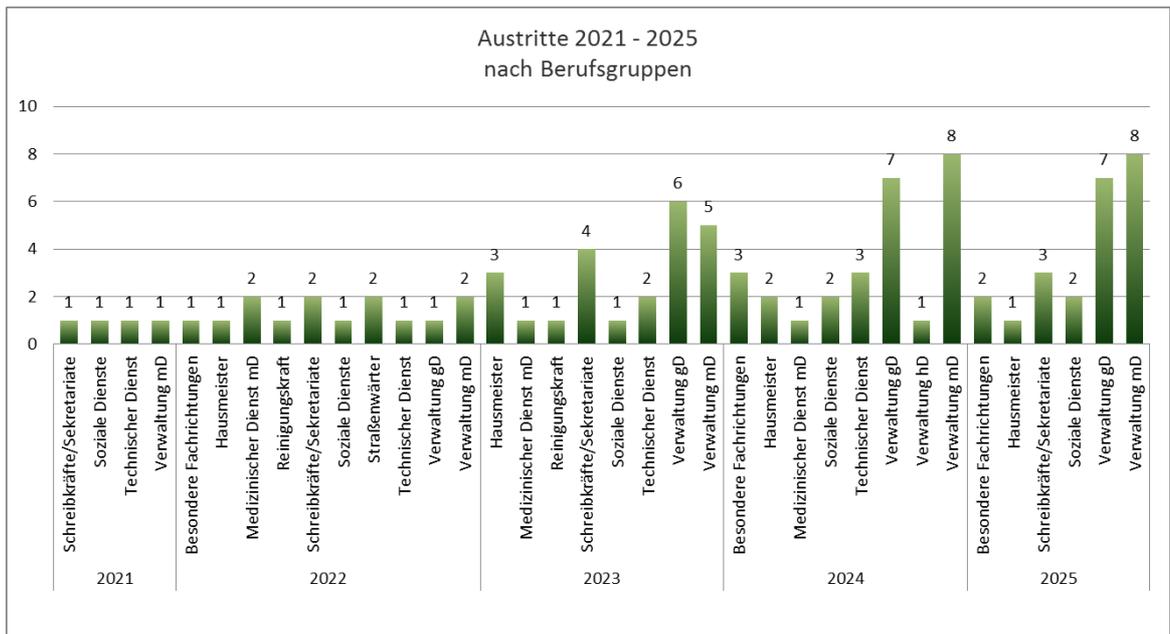


Abbildung 12: Austritte nach Berufsgruppen 2021-2025

Anhand Abbildung 12 ist erkennbar, dass im Jahr 2023 elf Mitarbeitende im mittleren und gehobenen Verwaltungsdienst benötigt werden. Im Jahr 2024 wächst die Zahl auf 15, ebenso im Jahr 2025. Setzt man die bisherige Ausbildungspraxis fort, indem nur bedarfsgerecht mit einer „Vorlaufzeit“ von drei Jahren ausgebildet wird, können die bevorstehenden Abgänge nicht mehr durch eigene Nachwuchskräfte kompensiert.

Ein ähnliches Bild wird sich auch bei den übrigen öffentlichen Arbeitgebern einstellen. Dies macht die Gewinnung von geeigneten Nachwuchskräften herausfordernd. Weiterhin ist eine gleichzeitige Ausbildung von bis zu 15 Nachwuchskräften pro Jahrgang (also insgesamt 45 Auszubildende, heute 18 Auszubildende) faktisch derzeit nicht möglich.

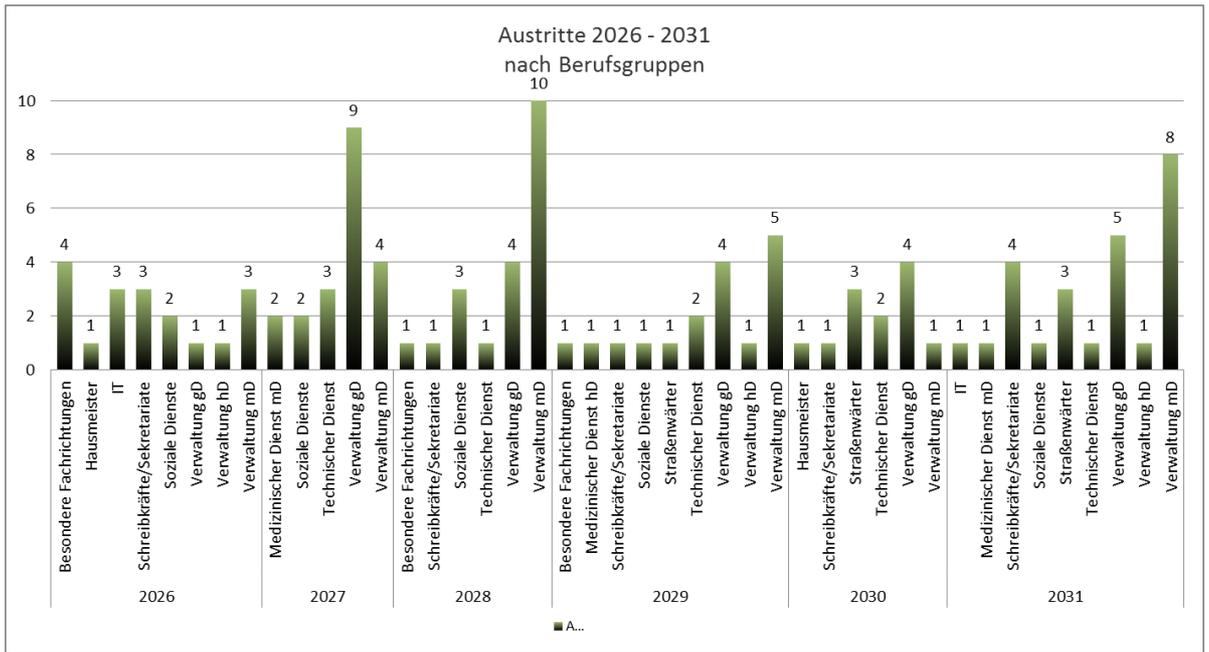


Abbildung 13: Austritte nach Berufsgruppen 2026-2031

Für die Gruppe der Führungskräfte ergibt sich das nachfolgende Bild:

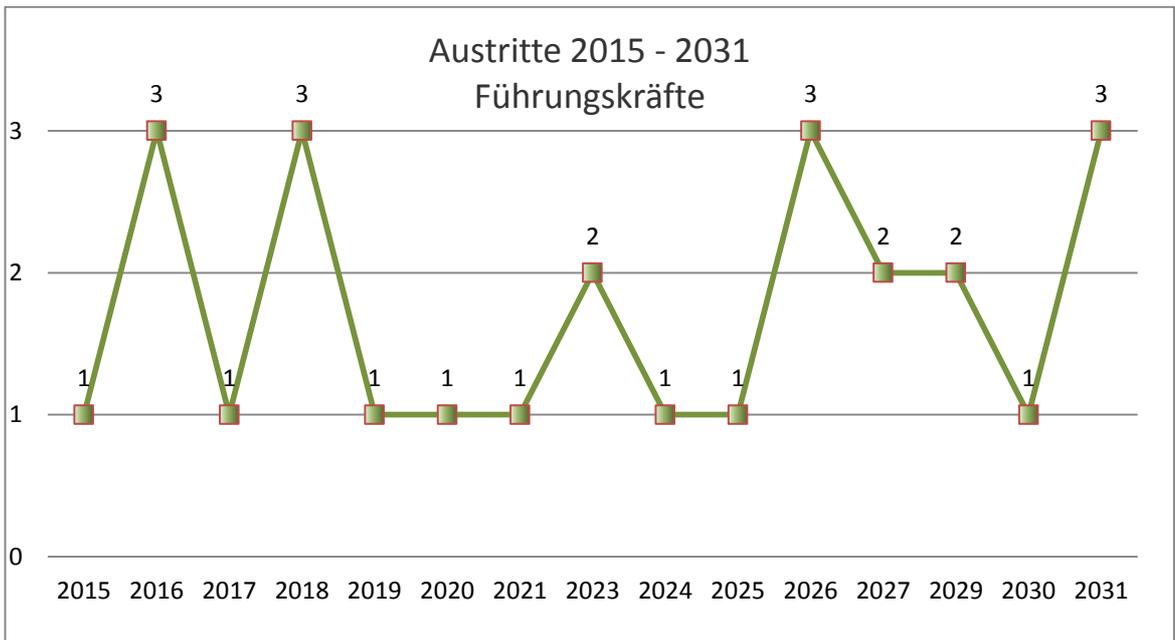


Abbildung 14: Ausscheidende Führungskräfte

Fazit:

Insgesamt lassen die Abbildungen erkennen, dass bis zum Jahr 2020 58 Mitarbeitende den Landkreis Hameln-Pyrmont altersbedingt verlassen werden. Diese Anzahl ist nahezu vergleichbar mit den Abgängen der Jahre 2010 bis 2015.

Unterstellt, dass die gleiche Anzahl von Mitarbeitenden benötigt wird, stellt sich die Situation ab dem Jahr 2020 prekärer dar. Im Zeitraum 2020 bis 2025 erhöht sich die Anzahl der ausscheidenden Mitarbeiter (85 Mitarbeitende) erheblich. Ein ähnliches Bild ist im Zeitraum 2025 bis 2030 zu erwarten (87 Mitarbeitende). Im Jahr 2031 scheiden in nur einem Jahr 25 Mitarbeitende aus.

Die Anzahl von altersbedingter Fluktuation bedeutet einen großen Wissens- und Erfahrungsverlust für den Landkreis Hameln-Pyrmont. Die detaillierten Auswirkungen werden in den nachfolgenden Ausführungen aufgezeigt.

2.3 Bevölkerungsentwicklung im Landkreis Hameln-Pyrmont

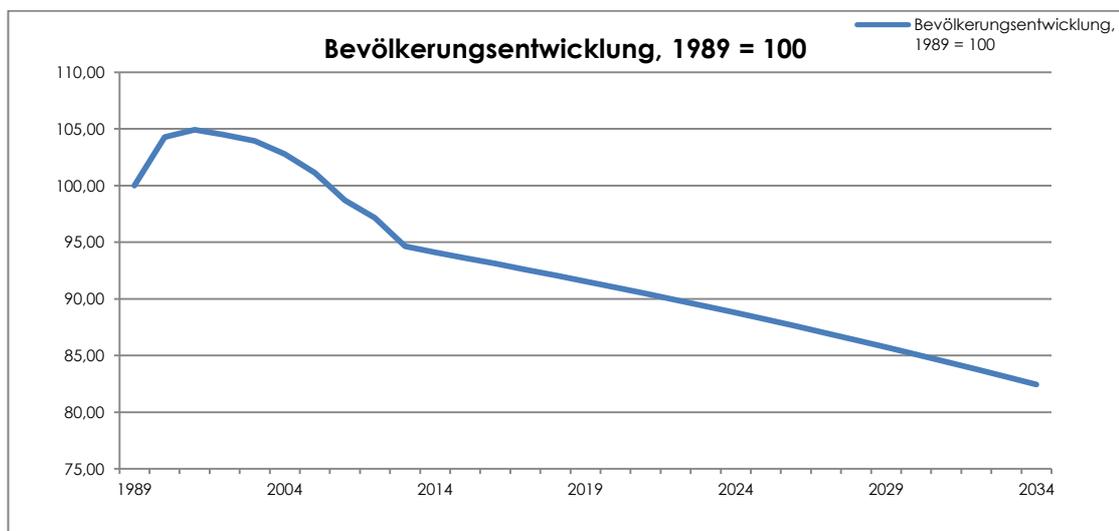


Abbildung 15: Bevölkerungsvorausberechnung für den Landkreis Hameln-Pyrmont und kreisangehörigen Gemeinden nach Altersgruppen bis 2035; Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung; Hannover; Datenstand Dezember 2014; Statistik der Bevölkerungsfortschreibung; Nds. Landesamt für Statistik; Statistik Online; Region: Nds Statistische Region Kreis VerwE Gemeinde; Zeit: (1987ff.); Tabellennr: K1000014 (<http://www1.nls.niedersachsen.de/statistik/>)

Im Jahr 2010 hatte der Landkreis Hameln-Pyrmont rund 154.000 Einwohnerinnen und Einwohner. Ende des Jahres 2015 werden es nach den Prognosen des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung (NIW) voraussichtlich rund 146.000 Einwohnerinnen und Einwohner sein. Das bedeutet einen Rückgang von 5 %. Für Ende des Jahres 2031 werden noch knapp 132.000 Einwohnerinnen und Einwohner prognostiziert, also rd. 14 % weniger als in 2010. Die Anzahl der erwerbsfähigen Personen (18 bis 65 Jahre) reduziert sich von 2014 (87.970) bis

2031 (67.955) um 22,75%. Vor dem Hintergrund, dass sich die Anzahl der erwerbsfähigen Personen deutlich reduzieren werden, muss aus heutiger Sicht damit gerechnet werden, dass die Nachbesetzung von Stellen mit größerem Aufwand und Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu gewinnen, verbunden sein werden.

Neben den absoluten Zahlen sind aber zwei weitere Veränderungen spürbar: Zum einen werden die Einwohnerinnen und Einwohner im Landkreis Hameln-Pyrmont immer älter, zum anderen wird die Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten zunehmend „bunter“, d.h. es gibt immer mehr Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund. Letztere Entwicklung stellt eine große Chance für den Landkreis Hameln-Pyrmont als Arbeitgeber dar, die es verstärkt zu nutzen gilt.

2.4 Aufgabenentwicklung des Landkreises Hameln-Pyrmont

Noch nicht klar ist, in welchem Umfang zurückgehende Einwohnerzahlen auch zu einer geringeren quantitativen Aufgabenwahrnehmung und damit einem Stellenabbau beim Landkreis Hameln-Pyrmont führen werden. Ein kausaler Zusammenhang zwischen den sinkenden Einwohnerzahlen und dem Stellenbedarf des Landkreises wird derzeit nicht gesehen. Im Gegenteil – trotz sinkender Einwohnerzahlen weisen im Sozialbereich diverse Hilfearten zum Teil deutlich steigende Fallzahlen auf. Beispielhaft seien hier die Hilfe zur Pflege, die Grundversicherung im Alter und bei Erwerbsminderung sowie die Eingliederungshilfe für Behinderte genannt. Gleiches gilt für die Jugendhilfe: Immer mehr Kinder und Jugendliche nehmen erzieherische Hilfen in Anspruch, obwohl der Anteil der Kinder und Jugendlichen an der Gesamtbevölkerung abnimmt.

Aber auch andere Aufgabenbereiche haben steigende Fallzahlen zu verzeichnen, z.B.:

- Notfallrettung und qualifizierter Krankentransport
- Anzahl der Trinkwasserbefunde im Gesundheitsamt
- Unterbringungen nach dem Niedersächsischen Gesetz über Hilfen und Schutzmaßnahmen für psychisch Kranke
- Kontrollen im Bereich der lebensrechtlichen Überwachung
- Anlagengenehmigungen nach §§ 57, 36 des Nds. Wassergesetzes
- Beanstandungen im Bereich der Gewässerbenutzung

Außerdem sind in den letzten Jahren diverse neue Tätigkeitsfelder zum Aufgabenspektrum des Landkreises hinzugekommen:

- kommunale Doppik mit der Drei-Komponenten-Rechnung (neu hinzugekommen ist die Erstellung einer Bilanz und die Einführung der Anlagenbuchhaltung)

- gesetzlich vorgeschriebenes Berichtswesen und Einführung einer Kosten-Leistungs-Rechnung
- Konsolidierter Gesamtabchluss
- Reform der Sachaufklärung im Zwangsvollstreckungsrecht
- Elterngeld Plus
- Bildungs- und Teilhabepaket
- Inklusion und Migration
- Einrichtung von Pflegestützpunkten
- Hilfeplanung nach dem SGB XII
- Ausbau Ganztagsbetreuung, U3-Ausbau

Hinzu kommen neue Aufgaben aufgrund von durch EU-Verordnungen und EU-Richtlinien. Beispielhaft können hier weitere Überwachungs- und Kontrollaufgaben im Veterinär- und Gesundheitsbereich sowie Aufgaben nach der EU-Dienstleistungsrichtlinie, dem EU-Beihilferecht (DAWI/De-Minimis) und dem E-Government-Gesetz genannt werden.

Diese Entwicklung konnte durch die Einführung neuer EDV-Technik und Prozessoptimierungen nur zum Teil aufgefangen, aber nicht in vollem Umfang kompensiert werden, so dass die Einrichtung neuer Stellen für neue Aufgaben oder bei Fallzahlensteigerungen in einigen Bereichen unumgänglich war.

Fazit:

Soweit zukünftig doch geringere Einwohnerzahlen zu personellen Entlastungen führen, können diese Ressourcen, soweit erforderlich, zur Wahrnehmung neuer Aufgaben oder Fallzahlensteigerungen an anderer Stelle genutzt werden.

2.5 Arbeitsgesellschaft im Wandel

Neben der Bevölkerungs- und der Aufgabenentwicklung wird sich auch die Arbeitsgesellschaft verändern.

Wie bereits oben dargelegt, wird sich die Anzahl der erwerbsfähigen Personen im Landkreis Hameln-Pyrmont reduzieren. Aufgrund des demografischen Wandels ist dies ein Bundestrend. Lt. Bundesinnenministerium wird die Erwerbsbevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren zahlenmäßig geringer werden. Heute leben in Deutschland etwa 50 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter, 2030 werden es voraussichtlich etwa 42 Millionen sein.

Gleichzeitig befinden wir uns in einer digitalen Revolution. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von Arbeit 4.0 gesprochen. Arbeit 4.0 wird vernetzter, digitaler, flexibler sein. Wie genau die zukünftige Arbeitswelt aussehen wird, ist derzeit offen und wird in der Literatur unterschiedlich gesehen. Folgende Punkte werden eine Rolle spielen:

Immer leistungsfähigere IT-Systeme, steigende weltweite Internetnutzung, intelligente Software-Systeme verändern die Wünsche der Bürgerinnen und Bürger und stellen zugleich andere Anforderungen an die Mitarbeitenden. Es ist damit zu rechnen, dass sich der Digitalisierungsgrad im Dienstleistungsbereich erhöhen wird. Letztlich lässt sich zum heutigen Zeitpunkt keine fundierte Aussage finden, wie sich die digitale Ökonomie auf die Beschäftigungsbilanz der Verwaltung auswirken wird. Unbestritten ist, dass sie sich auswirken wird.

Neben der Technologie werden sich auch die gesellschaftlichen Ansprüche und Werte verändern. Die heutigen Lebensentwürfe sind individueller und vielfältiger. Klassische Rollenbilder sind längst aufgeweicht. Viele Frauen und Männer wollen gleichberechtigt arbeiten und sich stärker gemeinsam um die Familie kümmern. Dies verändert den Stellenwert der Arbeit im Verhältnis zum Privatleben sowie die Ansprüche an Arbeit und Arbeitsplätze.

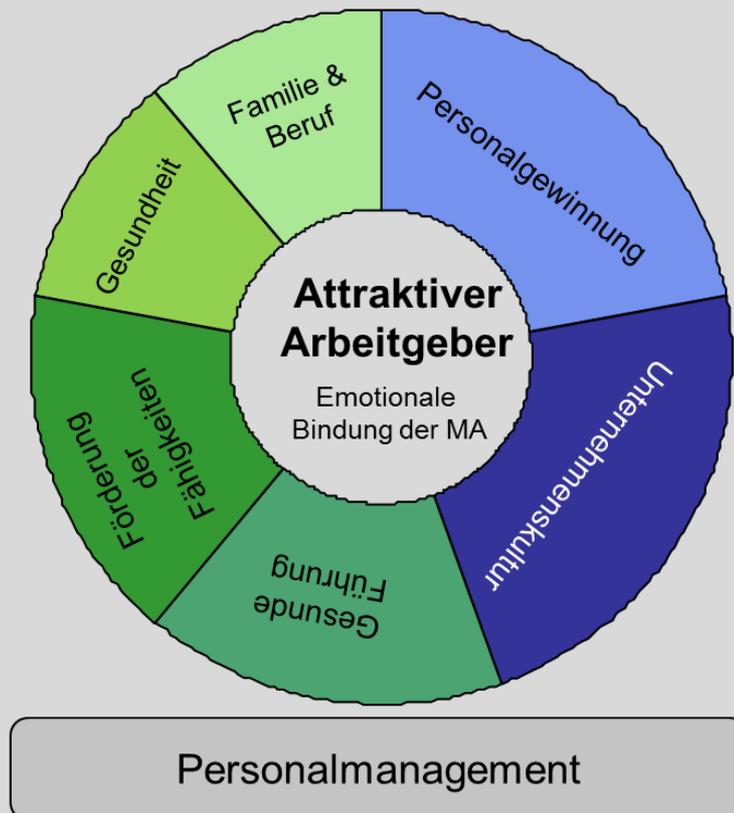
Der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance nimmt zu. Unter den Erwerbstätigen ist der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung auch in der Arbeitsgestaltung vorhanden. Die Beschäftigten fordern in bestimmten Lebensphasen (Familiengründung, Pflege, Aus- und Weiterbildung) mehr selbstbestimmte zeitliche Flexibilität. Insgesamt stehen Beschäftigte vor der Herausforderung, die beruflichen Anforderungen, die gesellschaftlichen Erwartungen und die eigenen Ansprüche zu erfüllen. Die zunehmende Zahl psychischer Belastungen belegt dieses. Mit der Generation Y treten zudem junge Leute in das Berufsleben, für die die Balance zwischen Beruf und Privatleben noch wichtiger ist. Für die junge Generation, die ihren Marktwert kennt, zählen bei der Berufsauswahl der Sinn der Arbeit, Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten, Elternzeit und Sabbaticals, Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Weiterbildung. Arbeit soll mehr sein als „Broterwerb“ oder „Leistung gegen Lohn“. Die junge Generation erwartet in der Arbeitswelt Freude an der eigenen Aktivität und am eigenen Können.

Inwiefern die Garantie eines sicheren Arbeitsplatzes an Bedeutung verlieren wird, ist derzeit ungewiss. Es ist aber davon auszugehen, dass es in Zukunft auch im öffentlichen Dienst bei bestimmten Beschäftigtengruppen zu einer höheren Fluktuation kommen kann, wenn Brüche und Diskontinuitäten in den Erwerbsbiografien in der Gesellschaft deutlich verbreiteter sind.

Bereits jetzt ist zu beobachten, dass junge und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von anderen Arbeitgebern „abgeworben“ werden. Festzustellen ist auch, dass die Anzahl ausgeschriebener Stellen in den letzten Jahren stark zugenommen haben. So ist bspw. die Internetplattform „interamt.de“ ist eine Stellenbörse ausschließlich für den öffentlichen Dienst. Insbesondere die engagierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen diese wachsenden Möglichkeiten, um ihre Karriereperspektiven zu verbessern.

Fazit:

Vor dem Hintergrund von 8 Mio. weniger erwerbsfähigen Personen in 2030 werden alle Arbeitgeber um gutes Personal „kämpfen“ müssen. Der Landkreis Hameln-Pyrmont hat als öffentlicher Arbeitgeber gute Möglichkeiten, auf die Wünsche der Generation Y einzugehen. Insgesamt muss sich der Landkreis Hameln-Pyrmont als attraktiver Arbeitgeber aufstellen:



2.6 Leben in der Wissens- und Digitalgesellschaft

Zählt man die Inhalte aller Keilschriften, Papyrusrollen, Schallplatten, Videokassetten oder Diskette zusammen, dann hat die Menschheit von Beginn der Zeitrechnung bis zum Jahr 2003 etwa fünf Milliarden Gigabyte an Daten erzeugt, heißt es in einem Video zum Thema Big Data von der Landesanstalt für Medien in NRW. Im Jahr 2011 sammelte sich die gleiche Datenmenge in nur 48 Stunden an. Und 2013 wuchs dieser Datenberg schon alle zehn Minuten auf diese Größe. Hiermit wird deutlich, wie viele Informationen heute produziert und damit auch verwaltet werden müssen. In unserer heutigen Wissensgesellschaft stellen die verfügbaren, vorhandenen und die zu verarbeitenden Informationen eine große Herausforderung dar:

- Der Zugang zu Informationen und Wissen muss möglichst vielen Menschen/Mitarbeitenden ermöglicht werden;
- Bei einer exponentiellen Zunahme von Wissen wird das Wissensmanagement im Sinne von Verfügbarkeit, Erreichbarkeit und Handhabbarkeit der Information immer wichtiger;
- Die Geschwindigkeit in der Wissensgenerierung und Umsetzung in neue Dienstleistungen entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit des Landkreises Hameln-Pyrmont.

Der Landkreis Hameln-Pyrmont hat sicher zu stellen, dass zum einen den Anforderungen entsprechend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht und zum anderen die technischen Voraussetzungen gegeben sind, den Herausforderungen zu begegnen. Der Wandel zur Wissensgesellschaft führt zu steigenden Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeitenden. Im Gegenzug wird der Einsatz von geringqualifizierten Kräften immer schwieriger. Beispielsweise kann daran gedacht werden, die (einfachen) KfZ-Zulassungen durch eine E-Governmentlösung elektronisch und ohne Einsatz von eigenem Personal abzuwickeln. Diese potentiellen Einsparungen an Personal steht der qualifizierte Aufgabenzuwachs gegenüber (s.o.).

Wissen entsteht durch die Verknüpfung von Informationen mit bereits vorhandenem Vorwissen. Deshalb kann Wissen nicht wie Informationen gekauft oder verkauft werden, gleichwohl ist Wissen von einem hohen Wert für eine Organisation. Es muss daher sichergestellt werden, dass Erfahrungswissen von auscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Organisation verbleibt. Damit dies gelingen kann, werden zukünftig verstärkt Überlappungsphasen bei der Nachbesetzung von „singulären“ Stellen in der Verwaltung erforderlich sein. Darüber hinaus muss ein Fokus darauf gelegt werden, wie das explizite und implizite Wissen der Mitarbeitenden gespeichert werden kann. Dies kann z. B. durch ein „Amtswiki“, Prozessbeschreibungen etc. geschehen.

Die Digitalisierung führt bereits heute zu einer spürbaren Beschleunigung der Prozesse. Sicherlich ausgelöst durch die E-Mail können Informationen in rasender Geschwindigkeit verbreitet werden. Die Mitarbeitenden müssen schneller auf steigende Anfragen reagieren. Die BürgerInnen können durch die Nutzung von frei zugänglichen Informationsquellen anspruchsvollere Anliegen formulieren. Diese führen zu einem erhöhten Aufwand für eine sachgerechte Beantwortung.

Steigende Bearbeitungsgeschwindigkeiten werden zunehmend erforderlich durch gesetzliche Rahmenbedingungen. Z. B. ist es in bestimmten Genehmigungsverfahren erforderlich, innerhalb einer Frist auf den Antrag zu reagieren (vgl. § 42a VwVfG).

Fazit:

Insgesamt besteht die Notwendigkeit, die Mitarbeitenden in der Bedienung und den Möglichkeiten der Technik dauerhaft nach dem individuellen Bedarf zu schulen und zu unterstützen. Der effiziente und effektive Einsatz der Technik wird über die Leistungsfähigkeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Landkreises Hameln-Pyrmont entscheiden. Zur Zukunftssicherung müssen hierfür, unabhängig von Konsolidierungserfordernissen, dauerhaft Haushaltsmittel bereitgestellt werden.

2.7 Trends in der Arbeitswelt

2.7.1 Flexibilität

Neben den dargestellten Veränderungen gibt es auch immer wieder aktuelle Trends, mit denen sich der Landkreis Hameln-Pyrmont beschäftigen muss.

Ein Trend ist, wie bereits oben unter Ziffer 2.5 erwähnt, die Flexibilisierung des Arbeitsorts. Die Welt ist vernetzt – die Arbeit verliert ihren Ort. Die heutigen Kommunikationsmöglichkeiten gestatten ortsunabhängig seiner Arbeit nachzugehen, soweit kein direkter Bürgerkontakt besteht. Die Nachfrage nach Telearbeit/Home-Office ist beim Landkreis Hameln-Pyrmont gestiegen. Aufgrund der zukünftigen Herausforderungen gilt es, sich mit den Möglichkeiten und Vorteilen des Home-Office zu befassen und neue Modelle auszuprobieren. Der Landkreis Hameln-Pyrmont hat daher seine seit Jahren bestehende Dienstvereinbarung zur Telearbeit gekündigt, um mit Hilfe von individuellen Vereinbarungen passgenaue Lösungen zu finden. Derzeit verrichten 8 Mitarbeitende einen Teil ihrer Aufgaben durch die Nutzung eines Home-Office. Statt auf die Einhaltung der täglichen Sollarbeitszeit zu achten, sollten vielmehr die Arbeitsergebnisse in den Fokus gestellt werden. Die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten führt zu einer größeren Arbeitssouveränität. Zugleich verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben. Dies erfordert einen sorgsamen Umgang, da für Mitarbeitende die fehlende Trennung auch leistungshemmend wirken kann, wenn sie nicht mehr abschalten können.

Neben dem Home-Office hat der Landkreis Hameln-Pyrmont im Jahr 2014 die bürofreie Arbeit eingeführt. Die bürofreie Arbeit gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, für max. 8 Std/Woche - in Absprache mit ihren Führungskräften - ihre Arbeit nicht im Büro auszuführen. Absprachen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden haben das Ziel, ein vereinbartes Arbeitsergebnis mit einem Stundenbudget zu erreichen.

Fazit:

Das Home-Office, die bürofreie Arbeit und die angestrebte Abschaffung von Kernarbeitszeiten dienen dem Ziel der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei gleichzeitiger Sicherstellung der vielfältigen Aufgabenwahrnehmung des Landkreises Hameln-Pyrmont.

2.7.2 Fach- und Führungslaufbahnen

Die Bearbeitung außergewöhnlicher komplexer Aufgabenstellungen, die Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen, die fachliche Beratung und Schulung von Kollegen macht ein besonderes Fachwissen, Eigeninitiative, Neugier, Beharrlichkeit, Überzeugungsfähigkeit etc. erforderlich. Diesem Personenkreis sollte neben einer Führungslaufbahn auch eine Fachlaufbahn offen stehen. Durch geeignete Auswahlverfahren ist die Eignung für beide Laufbahnmodelle zu prüfen. Fachlaufbahnen sind dabei keine Karrierealternative zweiter Wahl für diejenigen Mitarbeitenden, die nicht führen können oder wollen, sondern vielmehr eine Best-Practice-Lösung für hochgeschätzte und erfahrene Wissensträger mit Einzigartigkeitsstatus.

Unabhängig davon bedarf es einer Flexibilisierung von Aufstiegen vom mittleren in den gehobenen und vom gehobenen in den höheren Dienst. Bewährten Mitarbeitenden mit Potenzial sollen durch ein geeignetes Qualifizierungsprogramm berufliche Perspektiven eröffnet werden.

Fazit:

Die Zielsetzung für die Einführung von Fachlaufbahnen und die Flexibilisierung von Aufstiegen ist die Schaffung von Entwicklungsoptionen für und die **Bindung** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Einführung und Ausgestaltung von Fachlaufbahnen erfordert in den nächsten Jahren eine sorgfältige Planung, um Akzeptanz und Nachhaltigkeit zu schaffen.

2.7.3 Verknüpftes Denken durch Kreativität

Um den veränderten Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden, wird Kreativität als eine Schlüsselressource angesehen. Kreatives Denken und Handeln bezeichnen dabei die Fähigkeit, ständig neue Zusammenhänge herzustellen, unterschiedlichste Perspektiven zu integrieren und Bestehendes immer wieder zu hinterfragen. Projektorientiertes Arbeiten und Arbeit mit schnell wechselnden Inhalten nimmt zu. Die damit einhergehende Unsicherheit bei den Mitarbeitenden darf keine hemmende Wirkung entfalten. Eine tolerierte „Fehlerkultur“ soll dazu führen, aus Fehlern zu lernen und damit den Umgang mit dieser Unsicherheit zu akzeptieren.

Fazit:

Der Landkreis Hameln-Pyrmont muss eine Unternehmenskultur entwickeln, die Kreativität zulässt. Dazu müssen die Mitarbeitenden in Selbstverantwortung, Resilienz und in Ihrer Kreativität durch gezielte Fortbildungen gefördert und durch die Führungskräfte gestärkt werden.

2.8 Anforderungen an die Führungskräfte

Die Veränderungen in den Organisations- und Arbeitsstrukturen erfordern einen Wandel der Führungskultur. Die „Ressource Personal“ rückt stärker in den Mittelpunkt der Führungstätigkeit. Das Führungsverhalten der unmittelbaren Führungskraft hat den stärksten Einfluss auf die Motivation bzw. Demotivation und die Gesundheit der Mitarbeitenden (gesunde Führung). Jede Führungskraft muss sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein.

Auch Veränderungsprozesse sind ohne die Einbeziehung der Beschäftigten nicht möglich. Nachhaltig können sie nur dann erfolgreich sein, wenn möglichst alle Mitarbeitenden sich aktiv beteiligen und für eine Veränderung ehrlich begeistert werden können. Die Führung von Mitarbeitenden unter sich wandelnden Rahmenbedingungen stellt an die Führungskräfte erhöhte Anforderungen bezüglich ihrer Führungs- und Sozialkompetenzen.

Um die Kommunikation zu stärken, hat der Landkreis Hameln-Pyrmont 2014 Mitarbeiterjahresgespräche eingeführt. Diese gehen sowohl auf die Interessen und Anforderungen von Vorgesetzten als auch auf jene der Mitarbeitenden ein. Hierbei geht es weniger um die Bewertung des bereits Geleisteten als vielmehr um die zukünftige Zusammenarbeit, die Abstimmung von Aufgaben, Unterstützungsbedarfe sowie die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Neben der gesunden Führung der Mitarbeitenden obliegt es den Führungskräften als Kernaufgabe ebenfalls, für effiziente Prozesse bzw. Prozessoptimierungen Sorge zu tragen. Dafür sind eine strukturierte Analyse und das Hinterfragen der bestehenden Arbeitsvorgänge erforderlich.

Fazit:

Die Führungskräfte müssen durch die Bereitstellung der notwendigen zeitlichen Ressourcen, eine permanente individuelle Qualifikation und durch die Unterstützung des Amtes für Personal und **Organisation** in die Lage versetzt werden, durch eine aktive Rolle entscheidenden Einfluss auf das erfolgreiche Agieren ihrer Mitarbeitenden nehmen zu können.

2.9 Interkommunale Zusammenarbeit

Die in einigen Bereichen immer schwieriger werdende Gewinnung von Fachkräften auf der einen Seite und die finanzielle Lage der öffentlichen Haushalte auf der anderen Seite können Türöffner für interkommunale Zusammenarbeit sein. Eine Zusammenarbeit kann Aufgabenbereiche durch eine bessere Spezialisierung und umfangreichere Vertretungsmöglichkeiten attraktiver machen, Aufstiegschancen für Mitarbeitende eröffnen und die finanzielle Situation der Partner verbessern.

Aktuell ist vorgesehen, die Rechnungsprüfungsämter der Stadt Hameln und des Landkreises Hameln-Pyrmont ab dem 01.04.2016 zu einer Bürogemeinschaft zusammenzuführen.

3. Handlungsfelder und Maßnahmen

3.1 Vorstellung der Handlungsfelder

Um auch zukünftig als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ergeben sich für das Personalkonzept 2015 – 2020 folgende Handlungsfelder:

- Personalgewinnung,
 - Unternehmenskultur,
 - Gesunde Führung,
 - Förderung der Fähigkeiten,
 - Gesundheitsmanagement,
 - Familie und Beruf und
- ein modernes Personalmanagement.

Ziel ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter emotional an den Landkreis Hameln-Pyrmont zu binden.

Zu berücksichtigen ist, dass die verschiedenen Handlungsfelder Verknüpfungen haben und nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Wird an einem Handlungsfeld gearbeitet, sind die Auswirkungen insgesamt zu betrachten. Sicherlich sind in dem vorliegenden Personalkonzept nicht alle Handlungsfelder mit umfassenden Maßnahmen hinterlegt. Es ist als Einstieg in einen langfristigen und zielgerichteten Prozess zur Verbesserung der Attraktivität des Arbeitgebers Landkreis Hameln-Pyrmont zu verstehen.

3.2 Personal- und Organisationsmanagement

3.2.1 Beitrag des Personalmanagements

Umfasste das Personalmanagement früher nur die Abwicklung operativer Prozesse wie die Gehaltsabrechnung oder die Verwaltung der Personalakte, so wird das Human-Ressource (HR-) Management heute als die Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen Ziele definiert (vgl. Gabler 2005). Damit werden an den Personalbereich deutlich mehr Anforderungen gestellt als nur die Ausführung administrativer Personalverwaltungsaufgaben. Ein strategisch ausgerichtetes HR-Management, das die Rahmenbedingungen für die Gewinnung, Bindung und Motivation einer ausreichenden Zahl qualifizierter Mitarbeiter schafft und ausgestaltet, ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Landkreises Hameln-Pyrmont. Das Amt für Personal und Organisation soll sich zu einem strategischen Partner für Verwaltungsleitung und Führungskräfte entwickeln und zugleich ein interner Dienstleister für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden.

Studien belegen eindeutig, dass Unternehmen, die höhere Reifegrade in der Ausgestaltung des Personalmanagements erreichen und dem eine hohe Bedeutung zuschreiben, über eine höhere Arbeitgeberattraktivität verfügen. Die Qualität des Personalmanagements hat dabei eine Verknüpfung zur Qualität der anderen Bereiche. Organisationen, die über eine klare Ausrichtung der Strategie, nachhaltige Personalplanung, stärkenorientierte Rekrutierung, zukunftsweisende Personalentwicklung und über eine gute Personalführung verfügen, sind sowohl für Bewerberinnen und Bewerber als auch für die vorhandenen Mitarbeitenden deutlich attraktiver.

Um Fortschritte im Bereich der administrativen Tätigkeiten zu erreichen, wurde in 2015 über einen Wechsel der Personalmanagementsoftware entschieden. Zum 01.01.2016 sollen mit der integrierten Personalmanagementsoftware („P&I - Loga“) die heutigen Prozesse verbessert werden. Zugleich werden Dienstleistungen wie die Tabellenpflege, die Abrechnungsprozeduren sowie das gesamte Meldewesen durch ein Rechenzentrum in Anspruch genommen. Für den Landkreis Hameln-Pyrmont rechnet sich der Betrieb von eigenen Services in diesen Bereichen nicht, da die Zahl der Abrechnungsfälle zu gering ist. Zugleich besteht zukünftig mit der Loga-Software auch die Möglichkeit von interkommunalen Kooperationen, da die Software in den benachbarten Kommunen ebenfalls eingesetzt wird. Die Software bietet darüber hinaus ein Mitarbeiterportal. Dort werden beispielsweise Abrechnungsdokumente elektronisch bereitgestellt und elektronische Workflows (Genehmigung und Abrechnung einer Dienstreise) angeboten. Weiterhin besteht mit der Einführung von Loga eine bislang nicht vorhandene Verbindung von Zeit- und Abrechnungsdaten (z. B. Vermeidung von Doppelerfassungen bei Krankheitsausfällen).

3.2.2 Personalcontrolling / Entwicklung eines Personalberichtes

Das Personalcontrolling ist ein wichtiger Baustein des Personalmanagements. Anhand von Kennzahlen sollen Stärken und Schwächen erkannt oder frühzeitig Fehlentwicklungen aufgezeigt werden (z. B. Personalkosten pro Einwohner, Gesundheitsquote, Lohnfortzahlungskosten). Mithin soll das Personalcontrolling dazu beitragen den Ressourceneinsatz zu optimieren.

Bislang lag der Schwerpunkt des Controllings auf einem Personalkostencontrolling in der Ausprägung eines Plan-Ist-Vergleichs einschließlich eines Forecasts bis zum Jahresende. Zunächst soll das Personalkostencontrolling ausgeweitet werden. Anhand von Zeitreihen sollen Entwicklungen dargestellt und ggfs. Maßnahmen abgeleitet werden.

Neben der monetären Betrachtungsweise soll das Personalcontrolling auch weitere Kennzahlen systematisch erheben und auswerten. Wichtig ist hier insbesondere die Erhebung einer Gesundheitsquote. Wie bereits mehrfach in den Berichten zum Personalkostenbudget geschrieben, sorgen hohe Krankheitsausfälle zu teilweise erheblichen Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Bezug auf die Förderung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden ist auch eine Fortbildungsquote zu erheben. Daneben soll beispielsweise die systematische Auswertung der Personalgewinnung Erkenntnisse über den bedarfsgerechten Ausschreibungskanal bringen. Ziel dieser Kennzahlenerhebungen ist es, gute Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse zu schaffen. Dies fördert die Arbeitgeberattraktivität und die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Landkreis.

Fazit:

Das Personalcontrolling soll zukünftig neben dem unterjährigen Personalkostencontrolling in einem jährlichen Personalbericht über die Entwicklungen des Personalmanagements informieren.

3.2.3 Organisationsentwicklung

Für den Landkreis Hameln-Pyrmont umfasst die Personalentwicklung auch die Organisationsentwicklung. Darunter sind alle die Maßnahmen zu verstehen, die zur Erreichung spezieller Zwecke einer Organisation zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Die Gestaltung von Strukturen und Prozessen ist eine Schlüsselfunktion. Nur durch effektive und effiziente Prozesse und Strukturen können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Arbeitsüberlastungen geschützt werden. Zugleich können gewonnene Ressourcen zum Erreichen der strategischen Ziele des Landkreises Hameln-Pyrmont genutzt werden.

Unter Einbeziehung freigewordener Stellen wird das Personalamt zu einem Amt für Personal und Organisation weiterentwickelt. Dieses soll künftig frühzeitig organisatorische Veränderungsprozesse anstoßen, begleiten und überprüfen. Gerade vor dem Hintergrund der altersbedingten Fluktuation sind zum Teil organisatorische Überlegungen zu den Strukturen und Prozessen rechtzeitig vor einer Nachbesetzung der Stellen erforderlich.

Weiterhin sollen in Bereichen mit Forderungen nach mehr Personal zunächst wesentliche Prozesse überprüft werden. Allen Beteiligten muss jedoch klar sein, dass der neu geschaffene Organisationsbereich nicht alle Veränderungsprozesse begleiten kann. Daher wird im Einzelfall auch eine externe Unterstützung erforderlich sein.

Fazit:

Die Neuausrichtung des Personalmanagements soll einen effizienten und effektiven Ressourceneinsatz gewährleisten. Mit den notwendigen Stellen und den dafür erforderlichen Finanzmitteln soll eine zielgerichtete Aufgabenwahrnehmung sichergestellt werden.

3.3 Veränderungen im Stellenplan 2015 - 2020 und Ziele für den Stellenplan

3.3.1 Stellenplanveränderungen nach Dezernaten (2015 - 2020)

Die planbaren Veränderungen werden beim Landkreis Hameln-Pyrmont im Fünf-Jahres-Rhythmus dargestellt. Die altersbedingte Fluktuation wurde unter Ziffer 2.2 zahlenmäßig beschrieben. In **Anlage 1** zu diesem Personalkonzept werden die in den einzelnen Ämtern ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die daraus resultierenden konkreten Handlungsnotwendigkeiten aufgezeigt.

3.3.2 Ziele für den Stellenplan

Das Ziel für die Stellenpläne der nächsten Jahre ist zunächst eine Konstanz der derzeit vorhandenen Stellen. Soweit jedoch vollständig neue Aufgaben in größerem Umfang (z.B. 10 Stellen Schulsozialarbeit) oder sich Rahmenbedingungen gravierend ändern (Flüchtlingszustrom, Aufgabenwegfall etc.) wird eine Anpassung des Stellenplans unumgänglich sein. Eine Ausnahme bilden darüber hinaus die temporär im Stellenpool zu schaffenden Stellen.

Um Stellenausweitungen frühzeitig zu erfahren und noch Gegenmaßnahmen einleiten zu können, wurden im Jahr 2015 Ämtergespräche eingeführt. In den Ämtergesprächen werden die aktuelle und die zukünftige Situation der verschiedenen Ämter beleuchtet. Die sich hieraus ergebenden Handlungsaufträge müssen priorisiert bearbeitet werden. Wie bereits oben beschrieben, sollen begleitende organisatorische Maßnahmen einen Stellenbedarf reduzieren bzw. die Ertragsseite des Landkreises Hameln-Pyrmont verbessern. Zugleich müssen

mit den Ämtergesprächen Zielkonflikte aufgedeckt und einer Entscheidung zugeführt werden. Zielkonflikte können sich beispielsweise aus den Zielen Bürgerfreundlichkeit (geringe Wartezeiten) und Wirtschaftlichkeit (hoher Personalaufwand) ergeben.

3.4 Gesundheitsmanagement

Die Förderung der Gesundheit dient sowohl den Interessen des Beschäftigten als auch denen des Arbeitsgebers. Das Gesundheitsmanagement des Landkreises Hameln-Pyrmont steht auf drei Säulen.

1. Arbeitsschutz und arbeitsmedizinische Vorsorge
2. Betriebliches Eingliederungsmanagement
3. Betriebliche Gesundheitsförderung
 - Gesundheitsförderliche Unternehmenskultur
 - Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
(Verhältnisprävention: z. B. altersgerechte Arbeitsbedingungen, bewegungsförderliche Umgebung, Fehlzeitenmanagement)
 - Gesundheitsförderlicher Arbeits- und Lebensstil
(Verhaltensprävention: z. B. Bewegung, Ernährung, Suchtprävention, Stressbewältigung)

Neue Formen der Arbeitsorganisation haben dazu geführt, dass die Arbeit interessanter, abwechslungsreicher und weniger fremdbestimmt wurde. Demgegenüber stehen andererseits Arbeitsverdichtung, erhöhter Stress, Zeitdruck, Doppelbelastung durch veränderte zeitliche Anforderungen in Beruf und Familie sowie eine damit einhergehende mögliche Überforderung. Dies kann zu erhöhten psychischen Belastungen und gesundheitlichen Risiken bei den Mitarbeitenden führen.

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement weist daher Schnittstellen zu allen Handlungsfeldern des Personalmanagements auf. Es sind geeignete Instrumente zur Verfügung zu stellen, um die Arbeitsstrukturen und die Arbeitsprozesse unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Verantwortlichkeit der Führung nachhaltig positiv gestalten.

Der Landkreis hat im Jahr 2014 damit begonnen, systematisch eine Gesundheitsquote zu erheben. Die Gesundheitsquote des Jahres 2014 beträgt 94,31 %. Zugleich konnte festgestellt werden, dass eine größere Anzahl von Mitarbeitenden mehr als 6 Wochen Arbeitsunfähigkeit innerhalb von 12 Monaten aufweist. In diesen Fällen muss der Arbeitgeber ein betriebliches Eingliederungsmanagement anbieten.

Es existieren seit dem Jahr 2015 ein Leitfadens und eine Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Das Eingliederungsmanagement zielt darauf ab, in gemeinsamen Gesprächen mit den Mitarbeitenden Lösungen zur Überwindung einer bestehenden Arbeitsunfähigkeit oder zur Vorbeugung einer neuen Arbeitsunfähigkeit zu finden. Das Betriebliche Eingliederungsma-

nagement erfüllt auf diesem Weg eine wichtige Warnfunktion, um über den Einzelfall hinaus präventiv Maßnahmen entwickeln zu können.

Präventive Maßnahmen der Gesundheitsförderung werden bislang mit großer Beteiligung angenommen. Zu nennen sind hier die Aktionen „Fit durch den Winter“, „Wasser in den Sommerferien“, die Bereitstellung einer Gymnastiksoftware sowie einer Handdesinfektion.

Im Bereich der ersten Säule des Betrieblichen Gesundheitsmanagements - Arbeitsschutz und arbeitsmedizinische Vorsorge - werden derzeit Gefährdungsbeurteilungen und organisatorische Strukturen für die Arbeitssicherheit erarbeitet. Hierzu wird auch die Unterweisung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Arbeitssicherheit gehören. Weiterhin sind die Aktivitäten zur arbeitsmedizinischen Vorsorge verstärkt worden, indem allen Mitarbeitenden die arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung turnusmäßig in einem persönlichen Anschreiben angeboten wird.

Ein besonderes Augenmerk ist zukünftig dem Aufbau von Strukturen zum Umgang mit psychisch Kranken zu widmen. Wie bereits in den Vorlagen zur Entwicklung der Personalaufwendungen ausgeführt, ist ein Anstieg von psychischen Erkrankungen feststellbar. Diese Erkrankungen führen meist zu langfristigen Personalausfällen und einer erheblichen Belastung der übrigen Beschäftigten. Sowohl das aufwendige Verfahren zur Ausnahme vom Einstellungsstopp als auch die beschlossene globale Minderausgabe erschweren ein angemessenes Reagieren auf diese Situationen. Hier ist zu berücksichtigen, dass bei Beamten kein Wegfall der Lohnfortzahlung eintritt und damit zusätzliche Personalaufwendungen entstehen.

Fazit:

Die Erhöhung der Gesundheitsquote ist ein integraler Bestandteil der Zielsetzungen des Gesundheitsmanagements. Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement folgt darüber hinaus den Grundsätzen der Prävention und zielt darauf ab, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Erkrankungen am Arbeitsplatz – einschließlich Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und psychischen Belastungen – vorbeugen. Für das Gesundheitsmanagement sind ab 2016 bis 2020 jährlich 10.000,- EUR zur Verfügung zu stellen. Soweit sich Einsparungen im Personalkostenbudget ergeben, können hiervon zusätzliche Mittel für das Gesundheitsmanagement bis zu 5.000,- EUR/Jahr in Anspruch genommen werden.

3.5 Förderung der Fähigkeiten

Gesetzliche Änderungen in immer kürzeren Abständen, der veränderte und verstärkte Einsatz neuer Medien und Techniken, der Wandel zum kundenorientierten Dienstleister oder auch die Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Kenntnisse stellen die Mitarbeitenden ständig vor neue Herausforderungen. Neben fachlichen Kompetenzen werden zunehmend auch persönliche, methodische und

soziale Fähigkeiten erwartet. Darüber hinaus wird die Personalfuktuation zu einem Verlust an Fach- und Erfahrungswissen führen.

Stärker als früher muss darauf geachtet, die Mitarbeitenden stetig weiter zu qualifizieren und entsprechend ihrem Persönlichkeitsprofil zu entwickeln. Wenn Mitarbeitende Ihre Aufgaben gut beherrschen, erzielen sie gute Arbeitsergebnisse. Die guten Ergebnisse wiederum motivieren zur Übernahme der Aufgaben. Plakativ kann folgende Aussage getroffen werden: „*Wenn ich etwas gut kann, mache ich es gerne. Wenn ich etwas gerne mache, mache ich es gut.*“

Aufgabe des Amtes für Personal und Organisation wird sein, ein modulares Qualifikationsprofil für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landkreises Hameln-Pyrmont zu entwickeln. Damit sollen die unterschiedlichen Qualifikationsfelder für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben werden. Die Qualifizierung der Beschäftigten folgt dabei dem Prinzip „Lernen durch machen“. Dies bedeutet, dass Fortbildungen dann besucht werden sollen, wenn konkrete Anlässe zur Umsetzung der Lerninhalte zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus wird an einer Konzipierung eines internen Fortbildungsprogramms für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gearbeitet, die keine spezifische Verwaltungsausbildung absolviert haben (z. B. Bauingenieur, Sozialarbeiter, Veterinär). Vor dem Hintergrund einer Vielzahl von neuen Beschäftigten soll diese Kompetenzerweiterung dazu dienen, die Zusammenhänge einer Verwaltung besser verstehen und damit Entscheidungen besser nachvollziehen zu können.

Ein Baustein zur Fort- und Weiterbildung ist die Trainingsakademie des Landkreises Hameln-Pyrmont. Im Jahr 2015 fand die erste Trainingsakademie statt und behandelt jeweils aktuelle Themenschwerpunkte für die Dauer von 2 Jahren. Die erste Trainingsakademie beschäftigte sich mit dem Schwerpunkt Arbeitssicherheit.

Fazit:

Der Landkreis Hameln-Pyrmont entwickelt ein individuelles und passgenaues Fortbildungsangebot, damit Mitarbeitende ihre Aufgaben gut beherrschen.

3.6 Nachwuchsgewinnung und Personalgewinnung

Als großer öffentlicher Arbeitgeber hat der Landkreis bisher je drei Anwärterinnen bzw. Anwärter sowie Auszubildende zur/zum Verwaltungsfachangestellten eingestellt. Damit konnten eingetretene Vakanzten häufig geschlossen werden. In der jüngeren Vergangenheit hat die Zahl der eigenen Nachwuchskräfte nicht ausgereicht, um frei werdende Stellen zu besetzen. Die Zahl der Nachwuchskräfte muss sich künftig stärker an der Altersstruktur und dem sich daraus ergebenden Bedarf ausrichten.

Vor dem Hintergrund der unter 2.2 beschriebenen Problematik des steigenden Personalbedarfs sowie des Wettbewerbs um das Personal muss frühzeitiger und

flexibler als bislang mit der Ausbildung von Nachwuchskräften begonnen werden. Können in einem Jahr sehr gute Nachwuchskräfte gewonnen werden, sollte diese Chance genutzt und auch über den voraussichtlichen Bedarf ausgebildet werden. In einem solchen Fall sind die Nachwuchskräfte nach ihrer Ausbildung projektbezogen beim Landkreis Hameln-Pyrmont einzusetzen, bis eine Stelle zur Verfügung steht. Die hierzu erforderlichen zusätzlichen temporären Stellen sind im Stellenpool des Landkreises Hameln-Pyrmont zu führen.

Bereits heute ist es zunehmend problematischer, freie Stellen mit adäquaten Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen. Da zu erwarten ist, dass sich dieser Trend fortsetzt, muss der Landkreis Hameln-Pyrmont als Arbeitgeber sich positiv von anderen (öffentlichen) Arbeitgebern abheben und seine Attraktivität schrittweise durch geeignete Maßnahmen weiter steigern. Dazu zählen professionelle und faire Auswahlverfahren sowie angemessen schnelle Reaktionszeiten. Hierzu wurden Anfang 2015 Standards definiert und in einem Leitfadens für Auswahlverfahren fixiert.

Neben der Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Integration in den Landkreis Hameln-Pyrmont von herausragender Bedeutung. Neue Beschäftigte werden frühzeitig mit Informationen ihres neuen Arbeitgebers versorgt, um Unsicherheiten abzubauen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden am ersten Arbeitstag alle notwendigen Unterlagen zur Verfügung gestellt. Letztlich beginnt der erste Arbeitstag mit einer geplanten Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Dieses Onboarding führt zu einer stärkeren emotionalen Bindung des Mitarbeiters an den Landkreis Hameln-Pyrmont.

Das bestehende Konzept zum Onboarding ist im Jahr 2015 für den Talente-Award nominiert worden.

Ein weiteres Arbeitsfeld wird die Integration von Menschen mit Behinderung sein. Dazu wird mit dem Stellenplan 2016 eine 0,5 Stelle für die gebündelte Aufgabenwahrnehmung eingerichtet.

Weiterhin stellt die derzeitige Zuwanderung eine Chance im demografischen Wandel dar. Migrantinnen und Migranten sind im Durchschnitt jünger als die einheimische Bevölkerung. Einer Vorausberechnung des Statistischen Bundesamtes zufolge wird im Falle einer stärkeren Zuwanderung die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland bis 2060 statt um 30 Prozent „nur“ um 23 Prozent zurückgehen (gegenüber dem Stand des Jahres 2013). Die gezielte Integration von Migrantinnen und Migranten wird ein gemeinsames Interesse aller Arbeitgeber sein. Mit einem vernetzten Vorgehen der Arbeitgeber kann für die Region Hameln-Pyrmont ein Standortvorteil generiert werden.

In der Vergangenheit konnten bereits einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund für den Landkreis Hameln-Pyrmont gewonnen werden. Die interkulturellen Erfahrungen dieser Mitarbeitenden bereichern die Aufgabenerledigung und fördern die Kreativität durch Vielfalt in der Belegschaft.

Damit unterschiedliche Wertvorstellungen, kulturelle oder religiöse Anrichten nicht zu innerbetrieblichen Konflikten führen, sind interkulturelle Fortbildungen neben den Integrationsmaßnahmen erforderlich.

Fazit:

Der Landkreis verstärkt seine Bemühungen bei der Gewinnung von Nachwuchskräften und von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund. Als attraktiver Arbeitsgeber entwickelt der Landkreis seinen Leitfaden zur Durchführung von Auswahlverfahren fort und etabliert das Onboarding dauerhaft.

3.7 Ausnahme vom Einstellungsstopp

Im Zuge der Beschlussfassung zur Haushaltssatzung 2002 hat der Kreistag in seiner Sitzung am 17.12.2002 - TOP 6 - ab dem Haushaltsjahr 2003 einen generellen Einstellungsstopp beschlossen. Über Ausnahmen entscheidet seitdem der Kreis-ausschuss. Der Beschluss ist seinerzeit unter der Überschrift „Haushaltskonsolidierung“ mit dem Ziel, Personalaufwendungen einzusparen, gefasst worden.

Nachdem in den ersten Jahren aufgrund eines stabilen Personalbestandes nur vereinzelt über Ausnahmen vom Einstellungsstopp Gebrauch gemacht werden musste, ist in den letzten Jahren eine deutlich gestiegene Fluktuation zu verzeichnen. Zum einen handelt es sich bei den freiwerdenden Stellen häufig um „Spezialqualifikationen“, z. B. Ärzte, Veterinäre, Bauingenieure. Zum anderen haben gerade in den letzten Jahren mehrere Mitarbeitende - aus unterschiedlichsten Gründen - den Landkreis verlassen, deren Ausscheiden nicht mit dem vorhandenen Personal kompensiert werden kann. Es ist daher eine stetige Zunahme von Ausnahmen vom Einstellungsstopp zu beobachten. Dieses Verfahren verursacht nicht nur einen hohen Verwaltungsaufwand, sondern führt - je nach Terminlage - zu erheblichen Verzögerungen bei der Stellen(nach)-besetzung und damit zu einer nicht mehr vertretbaren Mehrbelastung des vorhandenen Personals. **Die Folgen des eintretenden Wissensverlustes für den Landkreis Hameln-Pyrmont überkompensieren die eingesparten Personalaufwendungen.** Dies wird vor dem Hintergrund der vermehrt ausscheidenden Mitarbeitenden einen noch größeren Stellenwert erlangen.

Weiterhin zeigt sich immer deutlicher, dass der Landkreis Hameln-Pyrmont große Anstrengungen unternehmen muss, um überhaupt gutes Personal zu finden. Insofern haben sich die Vorzeichen vollständig umgekehrt. Während früher der Landkreis sich für oder gegen einen Bewerber entscheiden konnte, entscheidet heute vielmehr der Bewerber über seinen Arbeitgeber. In jüngster Zeit ist deutlich festzustellen, dass auch Stellen im mittleren Verwaltungsdienst nur sehr schwer zu besetzen sind. Teilweise muss bereits heute im Anforderungsprofil auf eine Verwaltungsausbildung verzichtet werden, um überhaupt Personal zu finden.

Fazit:

Der Kreistag entscheidet künftig im Rahmen der Beschlussfassung über den Stellen- bzw. Haushaltsplan sowohl über die erforderlichen Stellen als auch über das zur Verfügung gestellte Budget. Vor diesem Hintergrund wird verwaltungsseitig vorgeschlagen, den generellen Einstellungsstopp aufzuheben.

Die Zuständigkeit in Personalangelegenheiten von Wahlbeamtinnen und Wahlbeamten sowie Dezernatsleitungsstellen bleibt erhalten und obliegt weiterhin dem Kreistag.

3.8 Gestaltungsspielräume im Dienst- und Tarifrecht

Mit der Einführung der finanzwirksamen Instrumente des TVöD, dem Leistungsentgelt und der leistungsabhängigen Bewegung in den Entgeltstufen haben die Tarifvertragsparteien einen Paradigmenwechsel zu mehr Flexibilität, Leistungs- und Erfolgsorientierung sowie Effektivität und Effizienz herbeiführen wollen. Zunächst sollte erneut versucht werden, ein betriebliches System für die leistungsorientierte Bezahlung im Landkreis Hameln-Pyrmont zu etablieren. Eine notwendige Voraussetzung zum Gelingen ist eine Übertragung des betrieblichen Systems auch auf die Beamten. Wünschenswert wäre es daher, wenn das Land Niedersachsen die Verordnung über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen nach dem Vorbild NRW ändern würde.

3.9 Ausweitung des Stellenpools

Im Stellenpool sollen zukünftig nicht mehr nur die vorübergehend nicht notwendigen Stellen, sondern auch sog. Sozialstellen (Beschäftigte mit erheblichen Leistungseinschränkungen) geführt werden, um deren originäre Stelle zumindest anteilig nachbesetzen zu können. Darüber hinaus sollen im Stellenpool auch Mitarbeitende geführt werden, die aufgrund von organisatorischen Veränderungen temporär zu hoch eingruppiert sind. Damit sollen unberechtigte Stellenanhebungen in den jeweiligen Organisationseinheiten vermieden werden. Insofern wird es in der Zukunft notwendig sein, auch den Stellenpool mit Personalkosten zu belegen. Die Bewirtschaftung und Verantwortung des Stellenpools obliegt dem Amt für Personal und Organisation.

3.10 Unternehmenskultur und Führung

Ziel der Zusammenarbeit ist es, innerhalb der Kreisverwaltung eine Kultur der Aufgeschlossenheit sowie der partizipativen und partnerschaftlichen (kooperativen) Zusammenarbeit zu entwickeln. Eine solche Unternehmenskultur gelingt, wenn diese Überzeugungen von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen werden und auch die Organisationsstrukturen danach ausgerichtet sind. Die Führungskräfte sind Schlüsselpersonen. Sie können auf Grund ihrer Funktion vergleichsweise viel bewirken können. Die Führungskräfte des Landkreises Hameln-Pyrmont sollen mindestens alle 2 Jahre in Führungsthemen geschult wer-

den. Daneben ist 2014 beim Landkreis Hameln-Pyrmont eine Führungswerkstatt ins Leben gerufen worden. In der Führungswerkstatt werden Themen aus dem Personal-, Organisations- und Finanzbereich vorgestellt. Zugleich soll die Führungswerkstatt für best-practice-Beispiele genutzt werden, um von- und miteinander zu lernen.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur zeigt die Gallup-Studie (vgl. www.gallup.com/de). Danach steigt die Produktivität je höher die emotionale Mitarbeiterbindung ist. Wesentlicher Treiber für die emotionale Mitarbeiterbindung – so die Studie weiter – ist die Führung des direkten Vorgesetzten (näheres Nink, Marco in: Widuckel, Werner / de Molina, Karl / Ringelstetter, Max. J / u.a., Arbeitskultur 2020, Herausgeber Frey, Dieter, Verlag SpringerGabler, S. 60).

Die Vorgesetzten müssen kooperative Prozesse starten und insgesamt eine ehrliche Mitarbeiterbeteiligung stattfinden lassen. Dies fördert das partnerschaftliche Miteinander von Vorgesetzten und Mitarbeitenden, die Identifikation mit der Aufgabenwahrnehmung und führt zu einer gemeinsamen Verantwortung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Schließlich sichert dies im Ergebnis die Nachhaltigkeit der Veränderungsprozesse.

4. Schlussbemerkung

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen der nächsten Jahre ist eine stringente Umsetzung von Maßnahmen erforderlich, um eine erfolgreiche Verwaltung zu erhalten. Das vorliegende Konzept mit seinen Handlungsfeldern und Maßnahmen ist dabei als Startpunkt zu verstehen, welches es 2020 fortzuschreiben gilt. **Das Ziel lautet: Der Landkreis Hameln-Pyrmont ist ein attraktiver öffentlicher Arbeitgeber mit einer erfolgreichen Verwaltung. Hierfür sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie effiziente Arbeitsprozesse notwendig. Hierauf ist die Zukunft auszurichten.** Wenn dies gelingt, können auch finanzielle Erfolge eingefahren werden, auch wenn die Schaffung von guten Rahmenbedingungen mit einer guten Unternehmens- und Führungskultur nicht unmittelbar monetär bewertet werden kann. Messgrößen für ein erfolgreiches Agieren können die Fluktuation, die Gewinnung von Mitarbeitenden und die Gesundheitsquote sein. Eine mutige Investition in die Mitarbeitenden und in die Optimierung von Arbeitsprozessen, die von Kontinuität und Geduld getragen sein muss, wird entscheidende (auch finanzielle) Zukunftsvorteile generieren. Dabei müssen alle Beteiligten bereit sein, neue Wege auszuprobieren und dabei auch ein partielles Scheitern und das Eingestehen von Fehlern zulassen.

Wichtig ist, dass auch die Herausforderungen der Städte und Gemeinden im Landkreis Hameln-Pyrmont berücksichtigt werden, indem die begonnene Kooperation im Personalmanagement auch mit Unterstützung der politischen Akteure fortgesetzt wird. Dabei geht es nicht um eine Aufgabenübernahme, sondern um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.