

- B - z.K. und m.d.B.u. Bericht im Hauptausschuss am 14.11.2022

**Querschnittsprüfung des Landesrechnungshofes Schleswig-Holstein (LRH)**  
**„Wirtschaftlichkeit des Personalmanagements in Kommunen über 20.000 EW“**  
- Stellungnahme der Verwaltung -

Die Feststellungen des LRH beziehen sich auf zwei Hauptaspekte:

- 1. Wirtschaftlichkeit des Personalmanagements**
- 2. Instrumente des Personalmanagements und deren Einsatz**

**Zu 1.:** Aus dem Vergleich der Kommunen untereinander können keine allgemeingültigen Schlussfolgerungen gezogen werden. Die Städte, ihre Strukturen und die Organisation der Verwaltungen unterscheiden sich teilweise deutlich, z.B. beim Grad der Fremdvergabe oder beim Betrieb von städtischen Einrichtungen. Dies wirkt sich zwangsläufig auf den Personalbestand oder auch auf die entsprechenden Kostenpositionen aus.

Aufgrund der Gegenüberstellung von insgesamt 17 Städten und der Mittelung von Kennzahlen können jedoch Tendenzen abgeleitet werden bzw. es ergeben sich Hinweise auf weiteren Handlungs-/Prüfungsbedarf.

Der kennzahlenbasierte Vergleich von Personalaufwand und Personalausstattung zeigt, dass Ahrensburg sehr nahe an den ermittelten Durchschnittswerten liegt, häufig sogar unterhalb des Mittelwertes, z.B. bei den folgenden Kennzahlen:

- Anteil der Personalaufwendungen an den Gesamtaufwendungen
- Personalaufwendungen je Einwohner
- Personalausstattung je 1.000 Einwohner
- Personalaufwendungen für die Verwaltung (ohne Einrichtungen) je Einwohner

Bezogen auf den „*Reifegrad zur Wirtschaftlichkeit des Personalmanagements*“ urteilt der LRH, dass in Ahrensburg kein Optimierungsbedarf besteht.

Geprüft bzw. verbessert werden sollten jedoch insbesondere die Personalkostenplanung und das Verhältnis „Anzahl der zu betreuenden MA je VZÄ im Personalmanagement“. Hier liegt Ahrensburg mit 84,36 deutlich über dem Durchschnitt in Höhe von 61,32 MA/VZÄ.

**Zu 2.:** Bezogen auf den „Einsatz von Instrumenten des Personalmanagements“ urteilt der LRH deutlich kritischer. Diesbezüglich besteht in Ahrensburg ein deutlicher Optimierungs-/Handlungsbedarf. Im Einzelnen fehlen z.B.:

- eine systematische Altersstrukturanalyse,
- ein Personalentwicklungskonzept,
- ein aktueller Frauenförderplan,
- sowie Personalberichte und ein kennzahlenbasiertes Personalcontrolling.

Die Verwaltung teilt diese Einschätzung. Aktuell konzentriert sich die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen des Fachdienstes Personal größtenteils auf die Personalverwaltung, d.h. die Erledigung der täglich anfallenden Aufgaben im Zusammenhang mit der Bearbeitung von individuellen Personalfällen, z.B. Einstellungen, Eingruppierungen, Umsetzungen, Teilzeit, Telearbeit, Abrechnung, Mitbestimmung, etc. Der Bericht des LRH hat aufgezeigt, dass Personalsachbearbeitungen in Ahrensburg überdurchschnittlich viele Personalfälle betreuen müssen, für konzeptionelle Tätigkeiten oder für die Optimierung und die Weiterentwicklung von Prozessen bleiben meist keine Kapazitäten.

Für das Jahr 2023 ist die Implementierung eines Gesundheitsmanagements und die Einführung zusätzlicher IT-Verfahren im Fachdienst Personal geplant, u.a. eine Bewerbungsmanagement-Software. Die Maßnahmen wurden im Rahmen der Nachtragsplanung beantragt. Entsprechende Effizienzgewinne sollen auch für die Weiterentwicklung des Berichtswesens bzw. etwaiger Instrumente des Personalmanagements zur Verfügung stehen.

Anlage:

- *Zusammenfassung des LRH-Berichtes inkl. Abbildungen*

**LRH-Querschnittsprüfung**  
**„Wirtschaftlichkeit des Personalmanagements**  
**in Kommunen über 20.000 Einwohner“**  
- Zusammenfassung -

**Grundsätzliches:**

Nach § 5a KPG wurde die Prüfung als Querschnittsprüfung (besondere Form der überörtlichen Prüfung) in 17 Kommunen in Schleswig-Holstein mit jeweils 20.000-50.000 EW durchgeführt.

Es wurde geprüft, wie die Kommunen die zu erfüllenden Aufgaben im Personalmanagement wahrnehmen, wie das Personalmanagement aktuell aufgestellt ist und wo aus Sicht des LRH Optimierungspotenziale bestehen. Der Prüfungszeitraum erstreckt sich auf 4 Jahre und umfasste 2017 bis 2020.

Ziel der Querschnittsprüfung war eine Wirtschaftlichkeits- und Rechtmäßigkeitsbetrachtung des Personalmanagements mit folgenden Schwerpunkten:

- Ermitteln der Personalaufwendungen und deren Entwicklung im Vergleich;
- Personalwirtschaftliches Verwaltungshandeln in den Personaleinheiten;
- Kosten und personelle Ausstattung der Kernverwaltungen;
- Personalbedarfsplanung;
- Personalentwicklung;
- Personalcontrolling;
- Sonderaspekte der Corona-Pandemie 2020;
- Bereitstellen von Kennzahlen und Vergleichswerten.

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen allen Kommunen einen guten Überblick über die komplexe Materie des Personalmanagements ermöglichen. Zugleich werden häufige Problemstellungen aufgezeigt, derer sich die Kommunen annehmen müssen, um rechtskonform zu arbeiten. Vom LRH bereitgestellte Handlungsempfehlungen und Orientierungshilfen sollen dabei Sicherheit in der kommunalen Praxis bieten.

**Der vollständige Prüfbericht vom 21.06.2022 ist auf der Internetseite des LRH und auch im Ratsinformationssystem der Stadt Ahrensburg veröffentlicht.**

**Eine Stellungnahme der Stadt gegenüber dem LRH ist nicht erforderlich.**

*Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Feststellungen und Empfehlungen, die grundsätzlich für alle geprüften Kommunen gelten. Soweit es sich um konkrete Aussagen zur Stadt Ahrensburg handelt, ist dies entsprechend kenntlich gemacht.*

### **Grundsätzliche Feststellungen des LRH:**

- Ca. 1/3 der kommunalen Beschäftigten geht in den nächsten Jahren in den Ruhestand.
- Die Personalaufwendungen binden ca. 1/4 der kommunalen Aufwendungen.
- Offene Stellen können zunehmend schwerer besetzt werden.
- Die Ansprüche an die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben haben sich deutlich verändert.

### **Grundsätzliche Empfehlungen des LRH:**

- Die Personalverwaltung muss sich zu einem modernen Personalmanagement weiterentwickeln.
- Der Anteil der Personalaufwendungen sollte ca. 25 % der Gesamtaufwendungen betragen.
- Die Planung der Zuwachsraten sollte sich an den Vorgaben des Haushaltserlasses orientieren.
- Die Ansätze sollten besser und transparent geplant werden, große Abweichungen führen dazu, dass Mittel nicht an anderer Stelle zur Verfügung stehen oder Ansätze überschritten werden müssen.
- Personalausstattung und Personalaufwendungen sollten stetig hinterfragt werden, hierzu sind eine regelmäßige Stellen- und Aufgabenkritik sowie eine kontinuierliche Prüfung des Vergütungsgefüges durchzuführen.
- Der Einsatz von Personalmanagementinstrumenten, insbesondere Personalplanung, Personalentwicklung (-Konzept) und (kennzahlenbasiertes) Personalcontrolling.
- Die Stellenbeschreibungen aktualisieren und aktuell halten.
- Die Prüfung der Vergabe des Bezügement/Personalabrechnung.
- Die Prüfung von Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit.

(vgl. LRH, 2022, S. 9 ff.)

## Wesentliche Feststellungen zur Wirtschaftlichkeit im Einzelnen:

| Reifegrad zur Wirtschaftlichkeit des Personalmanagements |                                                                             |                                                                |                                                                               |                                                                                                  |                                                                                            |                                                                                   |                                                                                          |                                                                         |                   |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                                                          | Anteil des Personalaufwandes<br>am Gesamtaufwand in %<br>(25% Durchschnitt) | Personalaufwand je EW 2020 in €<br>(Durchschnitt: 567 € je EW) | Personalaufwand der Verwaltung je EW 2020<br>in € (Durchschnitt: 322 € je EW) | Durchschnittliche Abweichung des<br>Personalaufwandes vom Haushaltserlass des Landes<br>S-H in % | Durchschnittliche Abweichung zwischen Planansatz<br>und Rechnungsergebnis<br>(Median) in % | Personalausstattung der Verwaltung je 1.000 EW<br>in VZÄ (Durchschnitt: 4,75 VZÄ) | zu betreuende Mitarbeiter<br>je 1 VZÄ im Personalmanagement<br>(Durchschnitt: 61,32 VZÄ) | Anteil Beamter am Personal der Verwaltung<br>in % (Durchschnitt: 24,2%) | Gesamtbeurteilung |
| Ahrensburg                                               | 21                                                                          | 498                                                            | 306                                                                           | 0,5                                                                                              | -4,3                                                                                       | 5,06                                                                              | 84,36                                                                                    | 22,7                                                                    |                   |
| Bd. Oldesloe                                             | 27                                                                          | 681                                                            | 375                                                                           | 11,7                                                                                             | -2,3                                                                                       | 5,14                                                                              | 39,97                                                                                    | 13,6                                                                    |                   |
| Bd. Schwartau                                            | 21                                                                          | 371                                                            | 250                                                                           | 1,3                                                                                              | -5,3                                                                                       | 4,4                                                                               | 82                                                                                       | 21                                                                      |                   |
| Eckernförde                                              | 34                                                                          | 734                                                            | 371                                                                           | 3,9                                                                                              | 5,4                                                                                        | 4,42                                                                              | 91,33                                                                                    | 23,4                                                                    |                   |
| Elmshorn                                                 | 30                                                                          | 721                                                            | 475                                                                           | 11,1                                                                                             | 2,1                                                                                        | 5,19                                                                              | 43,47                                                                                    | 37,8                                                                    |                   |
| Geesthacht                                               | 27                                                                          | 611                                                            | 298                                                                           | 3,3                                                                                              | -6,3                                                                                       | 5,04                                                                              | 62,18                                                                                    | 22,4                                                                    |                   |
| Heide                                                    | 23                                                                          | 496                                                            | 337                                                                           | 1,2                                                                                              | -0,6                                                                                       | 4,35                                                                              | 59,41                                                                                    | 26,6                                                                    |                   |
| Henstedt-<br>Ulzburg                                     | 16                                                                          | 361                                                            | 212                                                                           | -                                                                                                | -1,9                                                                                       | 3,71                                                                              | 78,33                                                                                    | 12,6                                                                    |                   |
| Husum                                                    | 26                                                                          | 682                                                            | 583                                                                           | 3,9                                                                                              | 3,7                                                                                        | 8,05                                                                              | 64,8                                                                                     | 15,9                                                                    |                   |
| Itzehoe                                                  | 27                                                                          | 613                                                            | 272                                                                           | 3,5                                                                                              | -2,3                                                                                       | 5,02                                                                              | 45,65                                                                                    | 23,5                                                                    |                   |
| Kaltenkirchen                                            | 16                                                                          | 354                                                            | 249                                                                           | 1,1                                                                                              | -2,2                                                                                       | 3,79                                                                              | 81,55                                                                                    | 10,5                                                                    |                   |
| Pinneberg                                                | 16                                                                          | 336                                                            | 241                                                                           | -0,8                                                                                             | -3,8                                                                                       | 4,4                                                                               | 61,04                                                                                    | 24,8                                                                    |                   |
| Quickborn                                                | 26                                                                          | 692                                                            | 375                                                                           | 1,1                                                                                              | 10,4                                                                                       | 4,59                                                                              | 48,45                                                                                    | 21,3                                                                    |                   |
| Reinbek                                                  | 24                                                                          | 510                                                            | 263                                                                           | 3,2                                                                                              | -4,3                                                                                       | 4,03                                                                              | 71,33                                                                                    | 24,6                                                                    |                   |
| Rendsburg                                                | 28                                                                          | 641                                                            | 333                                                                           | 2,2                                                                                              | -1,4                                                                                       | 5,62                                                                              | 66,31                                                                                    | 27,0                                                                    |                   |
| Schleswig                                                | 31                                                                          | 707                                                            | 248                                                                           | 7,2                                                                                              | -3,7                                                                                       | 3,61                                                                              | 105,33                                                                                   | 23,8                                                                    |                   |
| Wedel                                                    | 27                                                                          | 634                                                            | 276                                                                           | 0,9                                                                                              | -0,2                                                                                       | 4,24                                                                              | 56,71                                                                                    | 37,1                                                                    |                   |

■ kein Optimierungsbedarf

■ erkennbarer Optimierungsbedarf

■ dringender Optimierungsbedarf

Übersicht: Zusammenfassende Beurteilung „Reifegrad zur Wirtschaftlichkeit“

Abbildung Nr. 01 – Quelle: LRH, 2022, S. 41

Die nachfolgenden Diagramme aus dem Prüfbericht stellen **Personalaufwand und Personalausstattung** der geprüften Kommunen vergleichend dar. Unterschiede können sich auch aus der Struktur und der Organisation der Verwaltungen ergeben, insbesondere im Zusammenhang mit vorhandenen Einrichtungen, z.B. Kitas. Auch der Grad der Fremdvergabe wirkt sich auf entsprechende Kennzahlen aus.

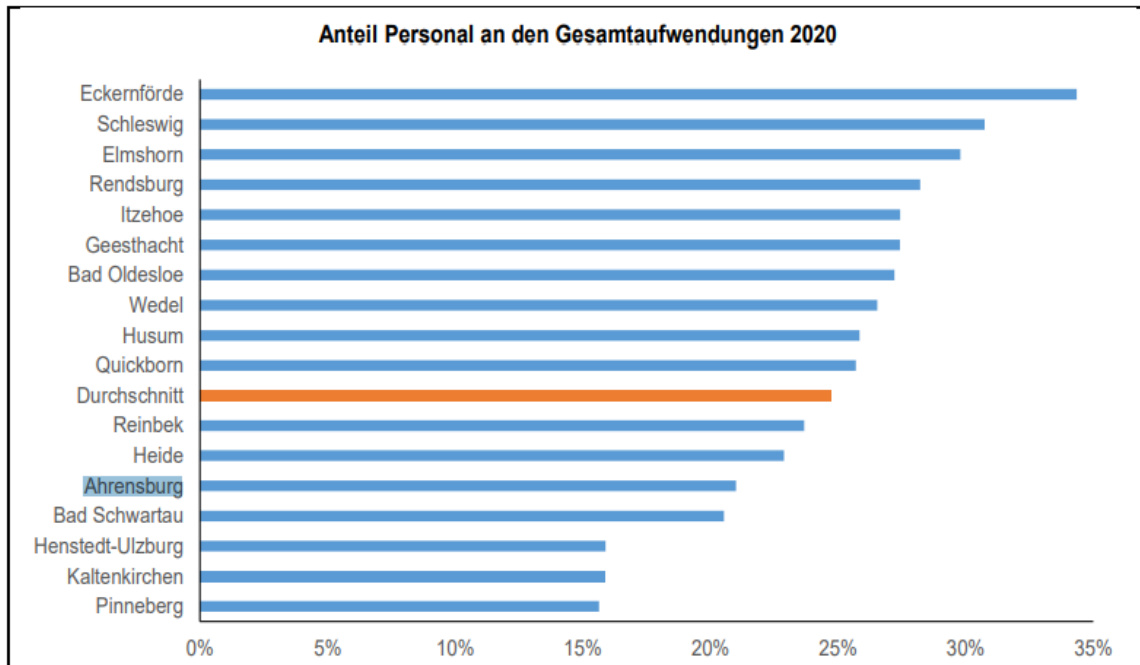


Abbildung Nr. 02 – Quelle: LRH, 2022, S. 20

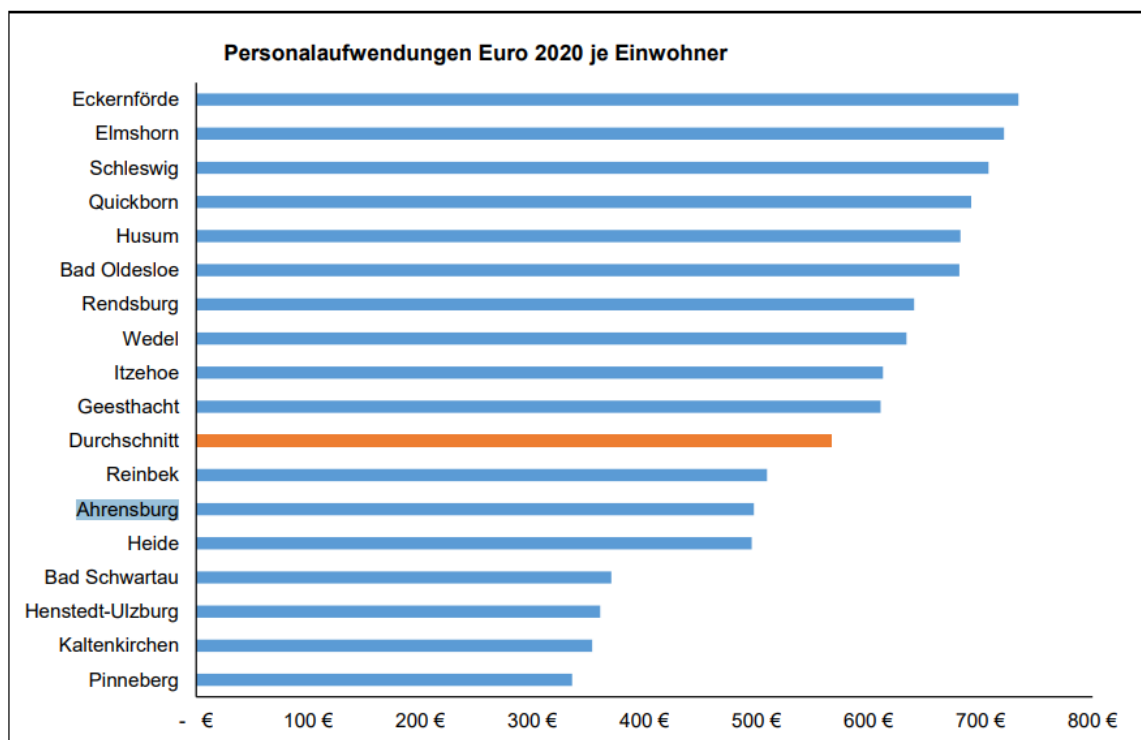


Abbildung Nr. 03 – Quelle: LRH, 2022, S. 23

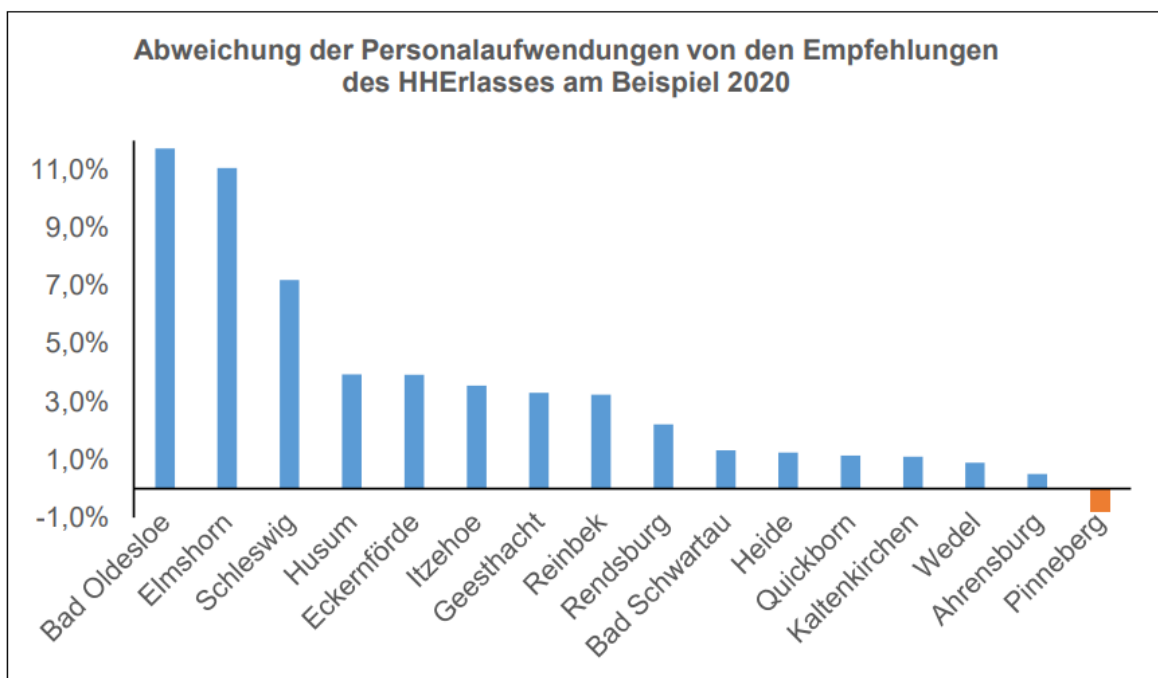
**Entwicklung des Personalaufwands gesamt 2017 bis 2020**  
**(Rangfolge nach der Höhe des Aufwands 2020)**

| <b>Kommune</b>                 | <b>Pers.aufwand<br/>2017 in €</b> | <b>Pers.aufwand<br/>2020 in €</b> | <b>Mehr/<br/>weniger in %</b> |
|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Bad Schwartau                  | 6.551.772                         | <b>7.488.812</b>                  | 14                            |
| Kaltenkirchen                  | 6.979.157                         | <b>8.016.291</b>                  | 15                            |
| Heide                          | 9.582.887                         | <b>10.671.922</b>                 | 11                            |
| Reinbek                        | 12.650.524                        | <b>14.387.931</b>                 | 14                            |
| Pinneberg                      | 14.207.795                        | <b>14.594.949</b>                 | 3                             |
| Quickborn                      | 12.989.684                        | <b>14.959.259</b>                 | 15                            |
| Husum                          | 13.209.567                        | <b>15.861.604</b>                 | 20                            |
| Eckernförde                    | 13.905.089                        | <b>15.885.292</b>                 | 14                            |
| Bad Oldesloe                   | 13.441.683                        | <b>16.831.626</b>                 | 25                            |
| Ahrensburg                     | 15.805.326                        | <b>16.943.107</b>                 | 7                             |
| Schleswig                      | 13.499.895                        | <b>17.916.211</b>                 | 33                            |
| Rendsburg                      | 16.557.349                        | <b>18.448.032</b>                 | 11                            |
| Geesthacht                     | 17.187.061                        | <b>18.910.173</b>                 | 10                            |
| Itzehoe                        | 16.589.471                        | <b>19.516.064</b>                 | 18                            |
| Wedel                          | 20.066.674                        | <b>21.532.400</b>                 | 7                             |
| Elmshorn                       | 28.723.070                        | <b>35.959.901</b>                 | 25                            |
| <b>Summe/<br/>Durchschnitt</b> | <b>231.947.005,62</b>             | <b>267.923.577,39</b>             | <b>16</b>                     |
| Henstedt-Ulzburg               | 17.359.862                        | <b>10.157.070</b>                 | -41                           |

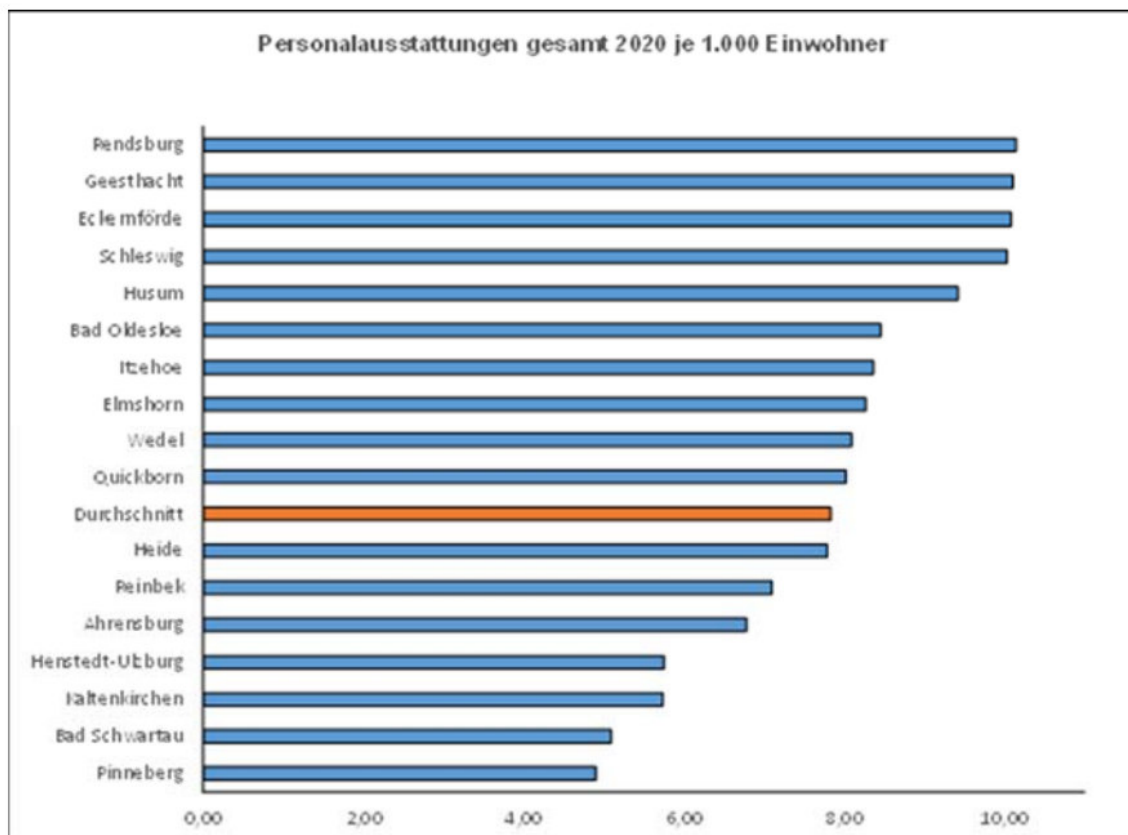
Hinweis: Henstedt-Ulzburg ist aufgrund einer Sonderentwicklung nur nachrichtlich aufgeführt.

Abbildung Nr. 04 – Quelle: LRH, 2022, S. 21

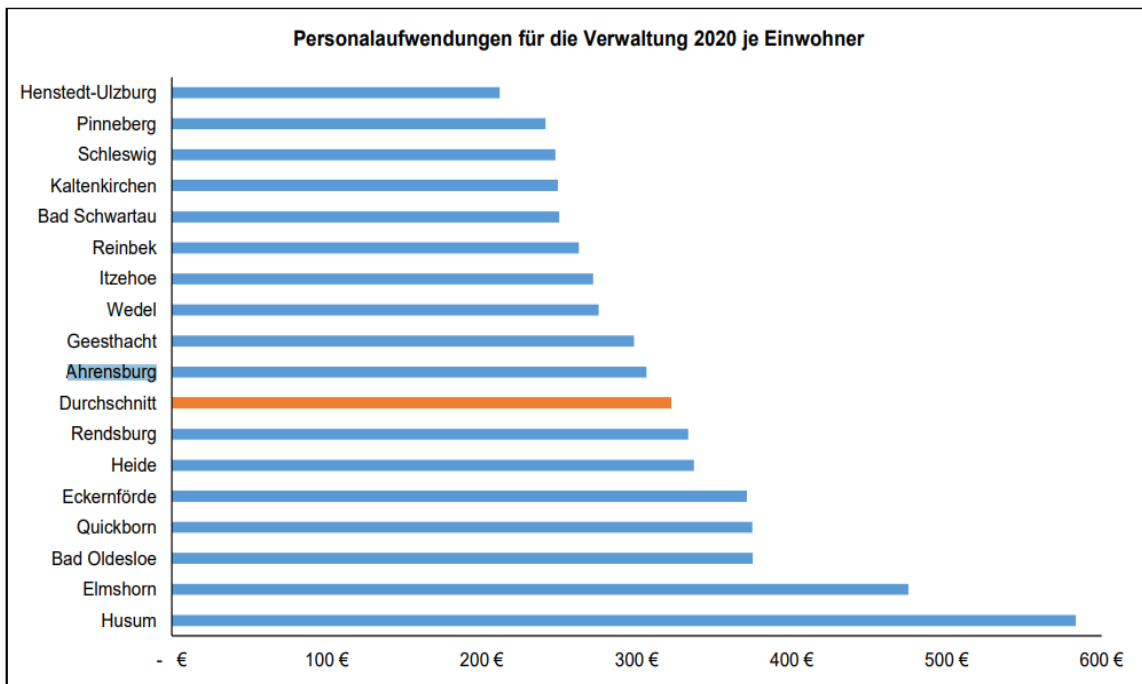
Die Erhöhung des Personalaufwands ergibt sich insbesondere aus Tarifsteigerungen (bzw. der gestiegenen Beamtenbesoldung) und dem Zuwachs an Planstellen.



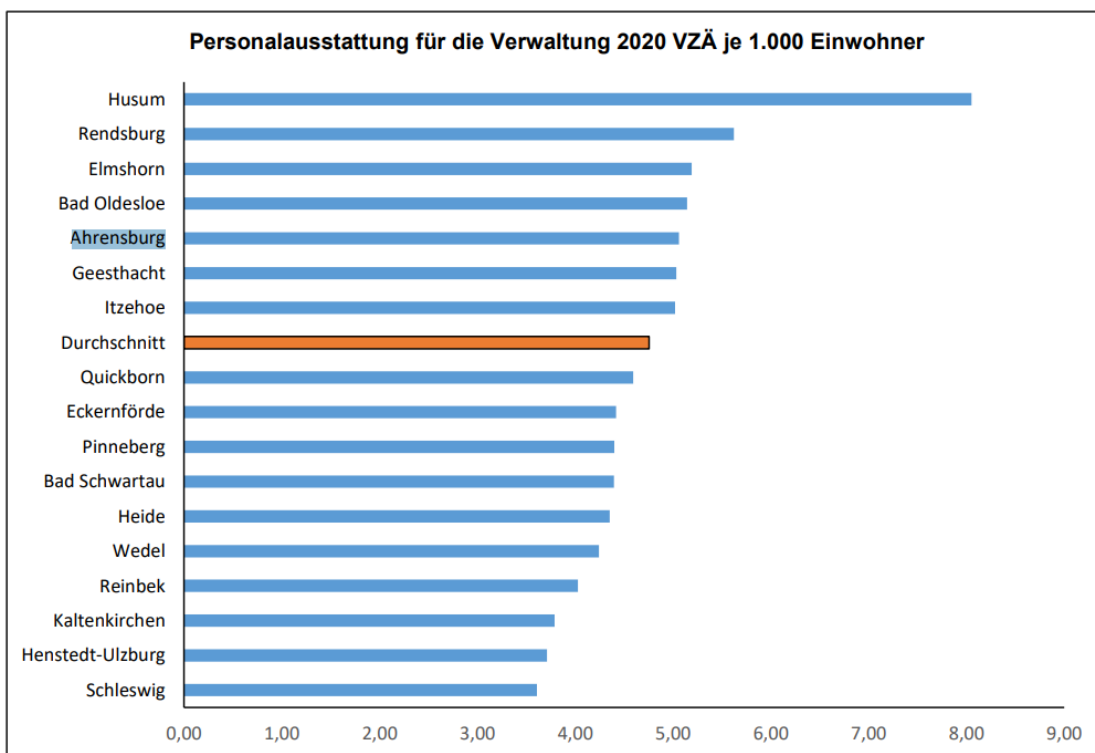
Inwieweit halten sich die Kommunen bei der Haushaltsplanung an etwaige Empfehlungen/Vorgaben des Landes; Abbildung Nr. 05 – Quelle: LRH, 2022, S. 25



Vergleich: Stellen pro 1.000 Einwohner\*innen.  
Abbildung Nr. 06 – Quelle: LRH, 2022, S. 28



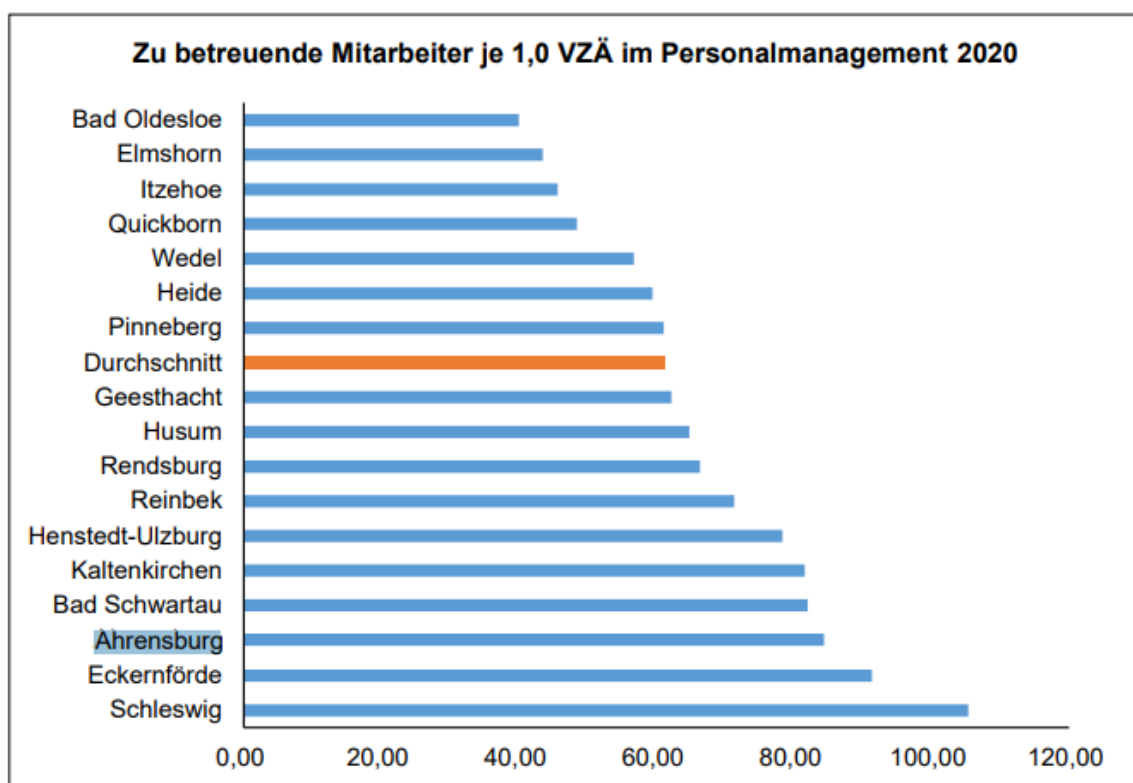
Vergleich: Personalaufwand bezogen auf die Anzahl der Einwohner\*innen.  
Abbildung Nr. 07 – Quelle: LRH, 2022, S. 31



Vergleich: Personalausstattung [VZÄ] bezogen auf je 1.000 Einwohner\*innen.  
Abbildung Nr. 08 – Quelle: LRH, 2022, S. 33

Zitat: „Itzehoe, Geesthacht und **Ahrensburg** weisen zwar einen überdurchschnittlichen Personalbestand auf, vergüten ihr Personal jedoch durchschnittlich kostengünstiger. Diesen Städten empfiehlt der Landesrechnungshof, regelmäßig Aufgaben- und Stellenkritik zu üben. Vorrangig sollte intensiv geprüft werden, ob freiwerdende Stellen vor Ort neu besetzt werden müssen oder alternativ durch organisatorische und qualifizierende Fortbildungsmaßnahmen andere Lösungen möglich sind.“ (LRH, 2022 S. 33)

Ahrensburg hat außerdem Optimierungspotenzial bei der Planung des Personalaufwandes, jährliche Abweichung i.H.v. ca. -4 % gegenüber dem Durchschnitt i.H.v. ca. -2%.



Vergleich: Wie viele MA betreut eine Vollzeitkraft im Personalmanagement.  
 (Unterschiede ergeben sich u.a. durch den Grad der EDV-Unterstützung. Der Grad des Optimierungsbedarfes ist ebenfalls zu beachten.)  
 Abbildung Nr. 09 – Quelle: LRH, 2022, S. 44

**Wesentliche Feststellungen zum Einsatz von Instrumenten des Personalmanagements im Einzelnen:**

| Einsatz von Instrumenten des Personalmanagements |                                                             |                                             |                                      |                                           |                       |                                                       |                         |                            |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
|                                                  | Altersstrukturanalyse/<br>strategisches<br>Altersmanagement | Personalberichte nach<br>§ 45c Nr. 9 GO S-H | Personalentwicklungskonzept<br>(PEK) | Frauenförderplan /<br>Gleichstellungsplan | Stellenbeschreibungen | Personalcontrolling /<br>kennzahlenbasiertes Arbeiten | Beurteilungsrichtlinien | Mitarbeiterjahresgespräche |
| Ahrensburg                                       | ✗                                                           | Δ                                           | ✗                                    | ✗                                         | ✓                     | ✗                                                     | ✓                       | ✗                          |
| Bd. Oldesloe                                     | Δ                                                           | ✓                                           | Δ                                    | Δ                                         | ✓                     | ✗                                                     | ✗                       | ✓                          |
| Bd. Schwartau                                    | ✗                                                           | Δ                                           | ✗                                    | ✗                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✗                       | ✗                          |
| Eckernförde                                      | Δ                                                           | ✓                                           | ✗                                    | ✗                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✗                       | ✓                          |
| Elmshorn                                         | Δ                                                           | Δ                                           | ✗                                    | ✓                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✓                       | ✓                          |
| Geesthacht                                       | Δ                                                           | Δ                                           | ✓                                    | ✓                                         | ✓                     | ✗                                                     | ✗                       | ✗                          |
| Heide                                            | Δ                                                           | ✓                                           | ✓                                    | ✗                                         | ✓                     | ✗                                                     | ✗                       | ✗                          |
| Henstedt-Ulzburg                                 | ✗                                                           | Δ                                           | ✗                                    | ✓                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✗                       | ✗                          |
| Husum                                            | ✗                                                           | ✗                                           | ✓                                    | ✓                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✗                       | ✓                          |
| Itzehoe                                          | ✗                                                           | ✓                                           | ✗                                    | ✗                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✗                       | ✗                          |
| Kaltenkirchen                                    | ✓                                                           | ✓                                           | ✗                                    | ✓                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✓                       | ✗                          |
| Pinneberg                                        | ✓                                                           | ✓                                           | ✓                                    | ✓                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✓                       | ✗                          |
| Quickborn                                        | Δ                                                           | ✓                                           | ✓                                    | ✓                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✓                       | ✓                          |
| Reinbek                                          | ✗                                                           | ✓                                           | ✓                                    | ✓                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✓                       | ✓                          |
| Rendsburg                                        | ✗                                                           | ✓                                           | ✗                                    | ✗                                         | ✓                     | ✗                                                     | ✗                       | ✓                          |
| Schleswig                                        | ✗                                                           | Δ                                           | ✗                                    | ✓                                         | ✗                     | ✗                                                     | ✗                       | ✗                          |
| Wedel                                            | Δ                                                           | Δ                                           | ✗                                    | ✓                                         | ✓                     | ✗                                                     | ✓                       | ✓                          |

✓ Kriterium erfüllt

✗ Kriterium nicht erfüllt

Δ Anforderungen teilweise erfüllt-

Übersicht: Zusammenfassende Beurteilung „Instrumente des Personalmanagements“  
Abbildung Nr. 10 – Quelle: LRH, 2022, S. 69

### Aufgabenschwerpunkte des Personalmanagements:

1. Personalverwaltung, z.B. BEM, Aus-/Fortbildung, Entgeltabrechnung
2. Planung, z.B. Bedarfe, Konzepte, Entwicklung, Nachwuchsförderung
3. Controlling, z.B. Kostenplanung/-überwachung, Kennzahlen, Berichte

Aufteilung der Arbeitszeitanteile im Personalmanagement: Grundsätzlich stecken die Kommunen viel mehr Kapazitäten in die Verwaltung und wenig in Planung, Konzeption und Controlling.

*Die folgenden Feststellungen gelten insbesondere auch für die Stadt Ahrensburg.*

### **Eine systematische Altersstrukturanalyse liegt nicht vor.**

Ein strategisches Altersmanagement (Personalplanung/-entwicklung) ist nur mittels verfügbarer aktueller Strukturdaten möglich. Hierfür sind erforderlich:

- IST-Analyse: Altersstruktur, Qualifikationen, Befragung
- Zukunftsszenario entwickeln (Situation in 10 oder 15 Jahren)
- Softwareunterstützung

### **Anteile der Mitarbeiter ab dem 55. Lebensjahr (i. v. H., Stand: 2020)**

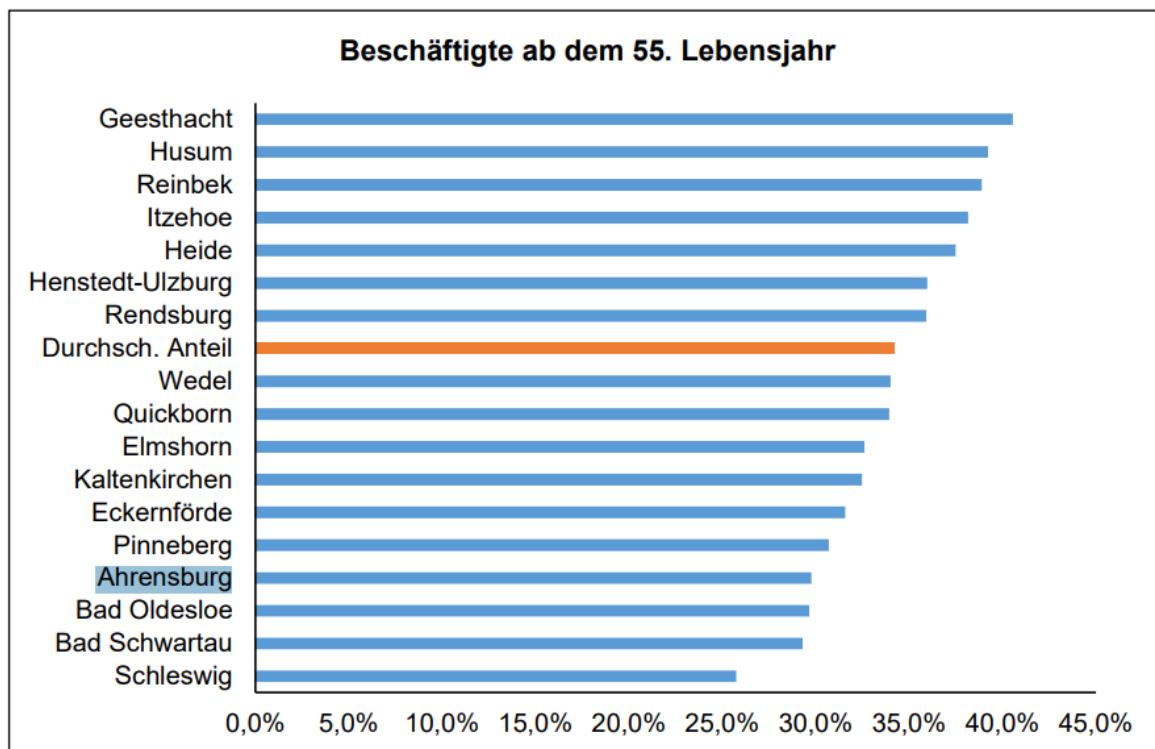


Abbildung Nr. 11 – Quelle: LRH, 2022, S. 52

Herausforderung: Ca. 1/3 der Beschäftigten wird die Verwaltungen in den nächsten Jahren verlassen. Im diesem Zusammenhang können Stellen nicht „nur“ einfach nachbesetzt werden, es sind Möglichkeiten der Aufgabenkritik und der Personalentwicklung zu nutzen. In diesem Zusammenhang sollten die folgenden Themen berücksichtigt werden:

- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Fachkräftebindung
- Wissenstransfer
- Personalgewinnung
- Gesundheitsmanagement
- Unterschiedliche Lebensphasen berücksichtigen
- Digitalisierung nutzen

Generell muss die Personalbedarfsplanung mit einer stetigen Aufgaben- und Prozesskritik einhergehen.

### **Ein aussagekräftiges Berichtswesen und ein hierauf aufbauendes Personalcontrolling fehlen.**

Ein Personalbericht bildet die Grundlage für die notwendige Planung und Steuerung. Kerndaten eines Personalberichts sind u.a. Stellen, Stellenstruktur, Entwicklungen, Teilzeit-, Quoten, Fluktuation, Fortbildungen, Überstunden, Fehlzeiten.

Aussagekräftige Stellenbesetzungslisten fehlen, als Grundlage für Planungen.

Ein effizientes Personalcontrolling und kennzahlenbasierte Steuerung sind nicht möglich. Hierfür sind steuerungsrelevante Kennzahlen zu definieren (operative und strategische), u.a.: zu Struktur, Aufwand, Stellen, Entwicklung, Produktivität, Aus- und Fortbildung.

### **Ein Personalentwicklungskonzept liegt nicht vor.**

Ein Personalentwicklungskonzept ist u.a. wichtig um Personalbedarfe decken zu können sowie für die Weiterentwicklung und Bindung von Mitarbeitenden. Es sollte min. folgende Module enthalten:

- regelmäßige Mitarbeitendengespräche
- Maßnahmen der Aus- und Fortbildung
- Führungskräftequalifikation / -nachwuchsförderung
- BEM und Gesundheitsförderung
- Wissensmanagement

### **Ein aktueller Frauenförderplan fehlt.**

Ein Frauenförderplan ist ein wichtiges Steuerungs- und Entwicklungsinstrument. Er beinhaltet mindestens eine IST-Analyse (z.B. Frauen- und Teilzeitquoten), die Entwicklung von Zielvorgaben und die Ableitung von entsprechenden Maßnahmen.

### **Systematische Mitarbeitendengespräche finden nicht statt.**

Diese fördern eine positive Führungskultur und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie die Beteiligung und die Verbundenheit.

### **Weitere Aspekte der Prüfung:**

#### **Beauftragung von Dritten**

Ahrensburg hat die Bezügeabrechnung in 2020 an die VAK übertragen. Verbliebene Rest- und Zuarbeiten sind kritisch zu prüfen. Synergieeffekte werden durch Umstellung/Nutzung des Stellenplanmoduls von dataport erwartet.

Die Abrechnung des Kindergeldes erfolgt bereits durch die Bundesagentur.

Stellenbewertungen erfolgen durch eine externe Firma.

#### **Corona**

- Mehrbedarfe ergaben/ergeben sich z.B. durch externes Sicherheitspersonal, durch den gesteigerten IT-Einsatz, Arbeitsschutz, Reinigung, sonstiger Sachaufwand.
- Strukturelle Mehrbedarfe werden eher durch Entwicklungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung erwartet.