Bericht

über die

Personalstudie

bei der Stadt Norden

Stand November 2021

LANDKREIS AURICH

Rechnungsprüfungsamt

des Landkreises Aurich

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINFÜHRUNG 1

2 AUFTRAG 3

2.1 DURCHFÜHRUNG 3
2.2 SCHLUSSBESPRECHUNG 3

3 DER BEREICH PERSONAL IN DEN JAHRESABSCHLÜSSEN 5

3.1 STELLENPLAN 5
3.2 KOSTEN AKTIVES PERSONAL 6
3.3 PERSONALINTENSITÄT IM VERGLEICH 8

4 PERSONAL IN ZAHLEN BEI DER STADT NORDEN 11

4.1 PERSONALSTRUKTUR 11
4.2 FÜHRUNGSKRÄFTE 18
4.3 WEITERBILDUNG 20
4.4 FRAGESTELLUNGEN AUS DER ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG 21

5 EMPFEHLUNGEN DES RECHNUNGSPRÜFUNGSAMTES 25

6 LITERATUR 26

7 ABBILDUNGSVERZEICHNIS 28

1 EINFÜHRUNG

Verschiedene Einflussfaktoren, wie zum Beispiel der demographische Wandel, eine stetig zunehmende Globalisierung oder auch eine konsequent fortschreitende Digitalisierung des Alltagslebens, erfordern eine Anpassung bei der öffentlichen Verwaltung. Sie muss zunehmend flexibler und spontaner agieren. Bestehende Strukturen einer Behörde sowie ihr Aufgabenkatalog muss überprüft, verändert, vielleicht sogar aufgegeben werden, neue Aufgaben werden dafür hinzukommen.

Im Zuge dieses Transformationsprozesses ist es aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes erforderlich, dass das Personal deutlich in den Fokus der Betrachtungen rückt: Das Personal ist der Inputfaktor zur Erstellung kommunalen Outputs – eine Verwaltung ist nur so leistungsfähig wie ihre Mitarbeitenden. Die Aufgaben und die zur Aufgabenerfüllung zu erbringenden Produkte und Leistungen bestimmen den Personalbedarf und sind damit die Grundlage eines jeweiligen Stellenplans.

Zu beachten ist dabei, dass Prozesse im Bereich der Organisations- und/oder Personalentwicklung weder statisch sind noch nach linearen Kriterien verlaufen, vielmehr unterliegen sie dynamischen Aspekten und Faktoren, die von der Verwaltung kaum oder gar nicht beeinflusst werden können. Darüber hinaus stellen die Personalaufwendungen in der Regel einen der dominantesten Kostenfaktoren jeder öffentlichen Verwaltung dar, was diesen Bereich – je nach Konsolidierungsdruck – immer wieder in den Mittelpunkt der notwendigen Einsparbemühungen stellt.

Als Konsequenz daraus kann man bei den Prüfungen der Jahresabschlüsse allgemein eine konstante Unterschreitung des jeweiligen Stellenplans feststellen. Dies kann zu Qualitätsminderungen bis hin zu deutlichen Einschränkungen der Leistungsfähigkeit der Verwaltung führen. Somit ist der Grundsatz abzuleiten, dass im Stellenplan aufgeführte Stellen notwendig und daher zu besetzen sind.

Die öffentliche Verwaltung befindet sich allerdings nicht nur in einem Spannungsfeld zwischen finanziellem Konsolidierungsdruck und knapper Ressourcen – sowohl von Personal als auch der Finanzmittel. Es gibt noch eine weitere Dimension: die Forderung der Gesellschaft nach einem bestimmten Leistungsangebot.

Da die „Erwartungshaltung“ der Bürgerinnen und Bürger an öffentliche Leistungen mit einkalkuliert werden muss, rücken inhaltliche Aspekte mit in den Fokus: Es zeigt sich zunehmend, dass in einzelnen Fachbereichen der Aufgabenumfang zugenommen hat und eine stetig wachsende Arbeitsverdichtung erkennbar ist.
Stellenerfordernisse richten sich somit nach folgenden Fragestellungen:

- Wo liegen derzeit die Schwerpunkte?
- Welche Trends und Entwicklungen werden wahrgenommen?
- Welche Ziele werden daraus abgeleitet?

Daraus ergeben sich für die einzelnen Fachbereiche folgende Konsequenzen:

- Welche Änderungen in den einzelnen Kompetenzen sind notwendig?
- Welche Prozesse und Schnittstellen können optimiert werden?
- Welche (zusätzlichen) Ressourcen sind notwendig?

Um diesen hohen Anspruch an die Wahrnehmung von Aufgaben sowie anderen Standards bei der öffentlichen Verwaltung zu erreichen und vor allem zu halten, sollte nicht allein nur darauf geachtet werden, dass zahlenmäßig ausreichend Personal vorgehalten wird, sondern dass dort auch aufgrund konkret formulierter Anforderungsprofile auf ein stimmiges Leistungsniveau zurückgegriffen werden kann.

Die beschriebene „Dilemma-Situation“ ist kein Exklusivproblem einzelner Kommunen, vielmehr zeigt sich ein flächendeckendes Vorkommen. Aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes ist es somit ratsam, den Bereich Personal regelmäßig ausführlich zu betrachten.
Dabei sollte mit Hilfe eines aussagekräftigen, auf die jeweilige Verwaltung abgestimmten Kennzahlenkonvoluts die Entwicklung dieses Bereichs turnusmäßig überprüft werden. Aus diesen Kennzahlen ist dann das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten abzuleiten, um notwendige Anpassungen und Verbesserungen umzusetzen.

2 AUFTRAG

Der Auftrag zur Durchführung dieser Studie im Bereich Personal ergibt sich aus der Textziffer 1 des Berichtes der Jahresabschlussprüfung 2017 der Stadt Norden

Der weiter in der Organisationsuntersuchung [2017] herausgestellte Grundsatz, dass jede im Stellenplan aufgeführte Stelle zu besetzen sei, untermauert den Ansatz, das Personal als Ressource einer Verwaltung zu sehen und nicht nur als Kostenfaktor.
Aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes sollte dieser Ansatz bei der Stadt Norden durchaus konsequenter verfolgt werden[…].

Einzelne Entwicklungsfortschritte bei der Umsetzung der Erkenntnisse aus dieser Organisationsuntersuchung wurden in den weiteren Prüfberichten bereits angesprochen. Hier sollen nun der aktuelle Status – zum Stichtag 31. Dezember 2020 – sowie die geplanten Schritte ausführlich betrachtet werden

2.1 Durchführung

Auftragsgemäß wurde diese Studie des Bereichs Personal vom Rechnungsprüfungsamt des Landkreises Aurich, vertreten durch die Prüferin Dipl.-Kauffr. (FH) Dörthe Tiemann-Schüürmann, durchgeführt. Die Untersuchungen erfolgten mit Unterbrechungen im Zeitraum vom 22. Februar bis 10. Juni 2021.

Gegenstand war die Darstellung des Bereichs Personal bei der Stadt Norden anhand individuell ausgewählter Kennzahlen.

Die Grundlage für die Auswahl der Kennzahlen bildet die bereits erwähnte Organisationsuntersuchung mit Bericht aus dem Jahr 2017, die im Zeitraum vom November 2015 bis September 2016 von der KGSt durchgeführt wurde.
Ergänzend dazu wurde die im Literaturverzeichnis aufgeführte Fachliteratur verwandt.

Der Prozess erfolgte mit der Beteiligung der Personalvertretung der Stadt Norden, vertretend durch ihren Vorsitzenden, Herrn Swyter.

2.2 Schlussbesprechung

Das Ergebnis der Personalstudie wurde mit dem Personalleiter Herrn Dirks und dessen Stellvertreter Herrn Schmitsdorf am 16. November 2021 erörtert.

Feststellungen von grundsätzlicher Bedeutung sind im Bericht enthalten. Soweit Verbesserungsvorschläge und nicht berichtsrelevante Anmerkungen zur internen Dokumentation aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes angezeigt waren, wurden diese der Verwaltungsleitung zwecks Kenntnisnahme und mit dem Hinweis um zukünftige Beachtung in schriftlicher Form im Rahmen des Schlussgespräches zur Verfügung gestellt.

Neben diesem Bericht werden vom Rechnungsprüfungsamt eine Excel-Datei mit den erhobenen Kennzahlen zur Fortschreibung sowie eine Power-Point-Präsentation erstellt, die es der Verwaltung ermöglicht, die gewonnenen Erkenntnisse sowohl intern als auch extern darzustellen.

3 DER BEREICH PERSONAL IN DEN JAHRESABSCHLÜSSEN

3.1 Stellenplan

Die Aufgaben und die zur Aufgabenerfüllung zu erbringenden Produkte und Leistungen bestimmen den Personalbedarf und sind damit die Grundlage des Stellenplans einer jeweiligen Verwaltung. Somit gilt natürlich der erste Blick im Rahmen einer Betrachtung dem Stellenplan.

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Beamten	32	28	32	22	33	28	32	26	32	28
Tarifbeschäftigte	120,1	116,8	125,3	124,1	127,2	124,1	132,2	125,8	133,7	122,7
Soziale Betriebe	52,3	47,5	52,6	52,6	52,9	52,6	55	52,6	55	52,3
Gesamt	204,4	192,3	209,9	198,7	213,1	204,7	219,2	204,4	220,7	203
Nachwuchskräfte	10	8	10	7	10	7	10	7	11	7

Abb.1: der Stellenplan der Stadt Norden über die Jahre 2015 bis 2019.

Bei der Stadt Norden wurde der Stellenplan über die Jahre 2015 bis 2019 durchweg unterschritten. Im Jahr 2015 lag die Auslastung über alle Bereiche hinweg bei 94,1%, im Jahr 2019 sogar nur bei 91,98%, d.h. fast ein Zehntel der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Stellen waren unbesetzt.

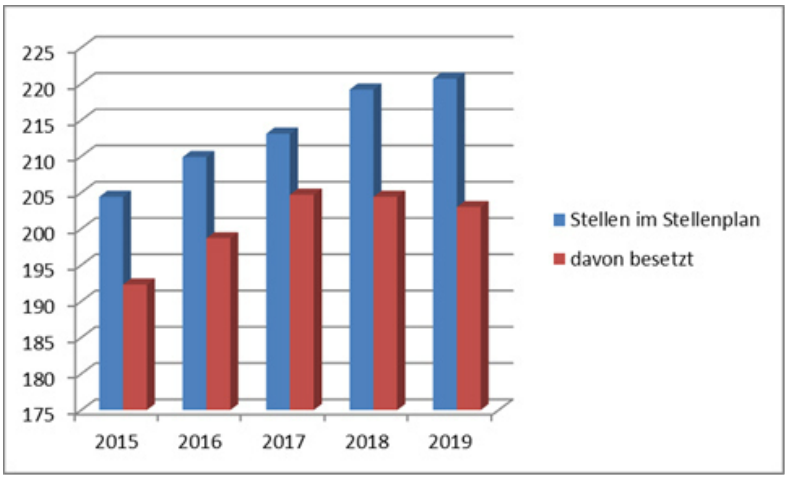

Abb.2: Entwicklung des Stellenplans bei der Stadt Norden

Nach den einzelnen Bereichen betrachtet zeigt sich für den Bereich der Beamten die geringste Veränderung, dort lag die Auslastung nahezu konstant bei 87,5%.
Verbessert hat sich die Lage bei den Sozialen Betrieben. Dort startete die Stadt mit 90,82% und lag 2019 bei 95,1%.
Somit ergibt sich das größte Personaldefizit im Bereich der Tarifbeschäftigten, von einer Auslastung 2015 von 97,3% hinunter auf 91,8%.

Die Entwicklung bei den Tarifbeschäftigten ist darauf zurückzuführen, dass die in der Organisationsuntersuchung ermittelten notwendigen Stellenanteile bereits im Stellenplan verankert waren, aber noch nicht besetzt werden konnten.

Bei den Nachwuchskräften stellte sich eine ähnliche Entwicklung dar:

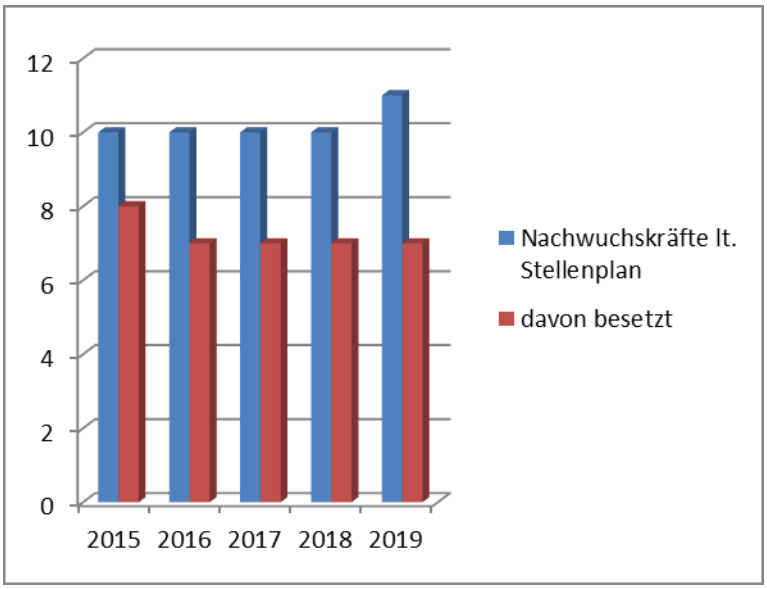

Abb.3: Entwicklung des Stellenplans im Bereich Nachwuchskräfte

Seit 2016 liegt die Anzahl der Nachwuchskräfte konstant bei 7, obgleich in 2019 die Anzahl der im Stellenplan verankerten Nachwuchsstellen um 1 auf 11 erhöht wurde.

Nicht nur einzelne Bereiche der Wirtschaft, sondern mittlerweile auch die öffentliche Verwaltung sieht sich der Situation gegenüber, dass sich immer weniger qualifiziertes Fachpersonal rekrutieren lässt.

Somit vollzieht sich auch hier der Wechsel vom Arbeitsmarkt hin zum sogenannten „Bewerbermarkt“.

Vor diesem Hintergrund sollte es aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes vermieden werden, Stellenanteile, die der Eigenausbildung von qualifiziertem Personal dienen, brach liegen zu lassen.

3.2 Kosten aktives Personal

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, stellt der Bereich Personal einen erheblichen Kostenfaktor innerhalb der öffentlichen Verwaltung dar.

Nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Kosten für aktives Personal der Stadt Norden für den Zeitraum 2015 bis 2019:

	2015	2016	2017	2018	2019
Kosten aktives Personal	10.131.544 €	11.765.354 €	11.891.199 €	13.178.843 €	14.177.349 €
Personalintensität	23,40%	26,70%	25,40%	24,90%	26,10%
Kosten pro Bürger	406 €	473 €	430 €	526 €	566 €

Abb.4: Personalkosten der Stadt Norden über die Jahre 2015 bis 2019

Innerhalb diese Zeitraums sind die Personalkosten absolut um 4.045.805€ (entspricht + 39,9%) gestiegen, umgerechnet auf den einzelnen Bürger ergibt sich daraus eine Mehrbelastung von rd. 160€ (entspricht + 39,4%).

Auffallend ist aber, dass sich dabei die Personalintensität[1] über den gesamten Zeitraum nahezu konstant um die 25%-Marke herum bewegt.

Der direkte Vergleich der beiden Positionen noch einmal im nachfolgenden Schaubild dargestellt:

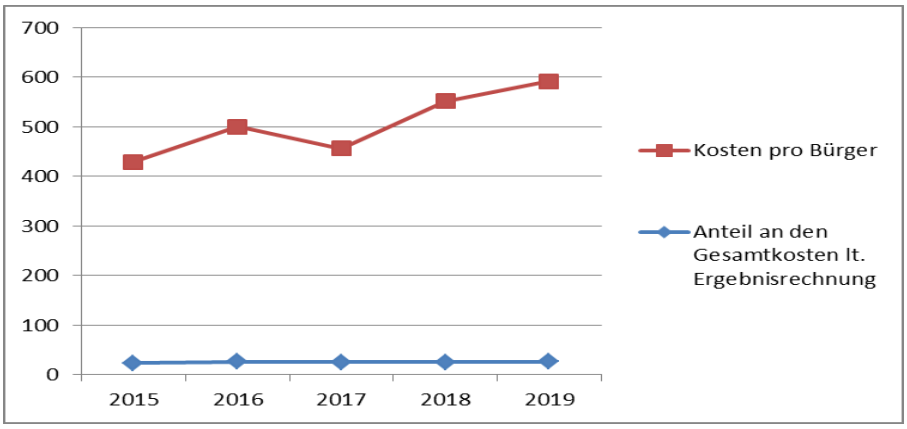

Abb.5: Gegenüberstellung von Pro-Kopf-Kosten & Personalintensität

Das Verhältnis zwischen den Personalkosten und den übrigen ordentlichen Aufwendungen hat sich nur geringfügig verändert. Somit scheint es aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes nicht ratsam, sich bei geplanten Einsparungsmaßnahmen ausschließlich auf den Bereich der Personalkosten zu fokussieren.

Ergänzend zur Sicht des Rechnungsprüfungsamtes sei an dieser Stelle noch auf das Statement der KGSt aus ihrem Bericht über das Personalkostenmanagement hingewiesen:

„Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass es durchaus Ergebnis eines strategischen Prozesses sein kann, dass es nicht zu einer Senkung der Personalkosten, sondern zu einer Kostenoptimierung anderer Prozess- und Betriebskosten kommt.

Es geht dabei darum, die Gesamtleistung der Verwaltung zu verbessern – was unter Umständen sogar mit einer Erhöhung der Personalkosten (wenn die Wirtschaftlichkeit stimmt!) verbunden sein kann.“[2]

[1] Anteil der Personalkosten an den ordentlichen Gesamtkosten.

[2] KGSt 2007.

Um die Aussagekraft der Kennzahl „Kosten pro Bürger“ als Steuerungsinstrument zu verwenden, ist es ratsam, diese mit der Kennzahl „Mitarbeiter*innen pro Tausend Bürger*innen“ zu kombinieren.

Für die Stadt Norden ergibt sich dann folgendes Szenario:

	2015	2016	2017	2018	2019
Kosten pro Bürger	405,83	473,43	430,23	525,98	565,74
Beschäftigte pro TBürger	8,2	8,4	7,7	8,8	8,8

Abb.6: Gegenüberstellung Pro-Kopf-Kosten & Anzahl der MA pro TKöpfe

Das Jahr 2017 nimmt bei der Betrachtung eine Solitär-Rolle ein. In diesem Jahr lag die Zahl der Einwohner bei fast 27.000 wohingegen in den übrigen Jahren sich die Zahl um 25.000 herum bewegte.

Bei der Stadt Norden ist der Trend zu beobachten, dass sich die Zahl der Beschäftigten pro TBürger über die Jahre ab 2015 bis 2019 fast auf 9 erhöht.

Dieser Effekt ist auch darauf zurückzuführen, dass die notwendigen Stellenanteile aus dem Gutachten bereits im Stellenplan verankert waren.

3.3 Personalintensität im Vergleich

Um die Bedeutung der Personalintensität bei der Stadt Norden besser beurteilen zu können, wird nachfolgend ein Vergleich mit dem Kreisgebiet, mit dem Landesdurchschnitt sowie mit der regionalen IHK vorgenommen.

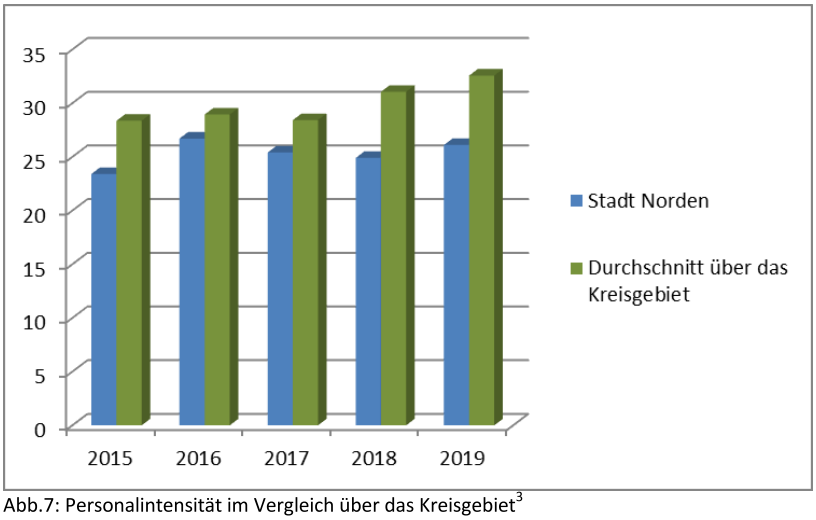

Abb.7: Personalintensität im Vergleich über das Kreisgebiet[3]

[3] Bei den Durchschnittszahlen des Kreisgebietes in den Jahren 2018f ist zu beachten, dass dem Rechnungsprüfungsamt zum Prüfzeitpunkt die Daten für alle Jahre nicht vollständig zur Verfügung standen und dass ein Anteil der Abweichung zu den Vorjahren darauf zurückzuführen ist.

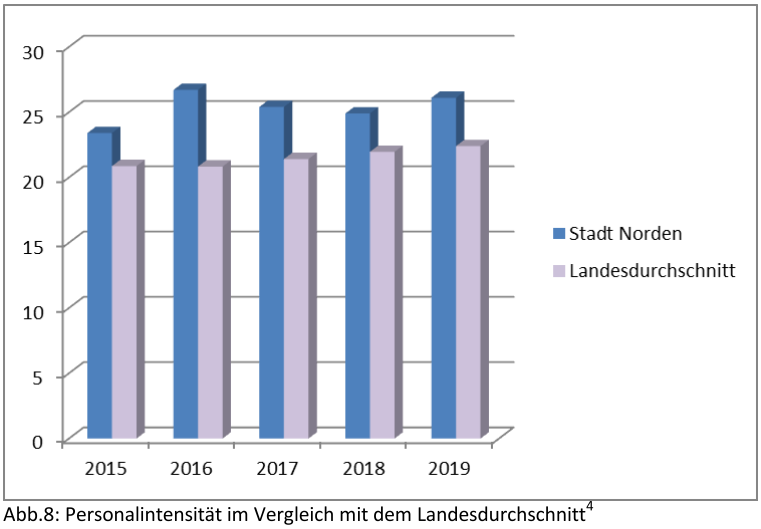

Abb.8: Personalintensität im Vergleich mit dem Landesdurchschnitt[4]

Im Vergleich über das Kreisgebiet liegt die Personalintensität der Stadt Norden ca. 3% unterhalb des Kreisdurchschnitts und durchschnittlich 3,8 % oberhalb des Landesdurchschnitts.

Bei den Vergleichszahlen sei erwähnt, dass diese in keiner Weise eine homogene Struktur im Erhebungsgebiet vorweisen. So wurde im Kommunalbericht 2020 darauf hingewiesen, dass in den einzelnen Verwaltungen die Ressource Personal höchst unterschiedlich eingesetzt werde.

Dies spiegelt sich auch beim Kreisvergleich wieder, dort setzt sich der Durchschnittswert von 27,1 % aus einer Spannbreite vom niedrigsten Wert mit 15,3 % bis zum Höchsten mit 42,4 % zusammen.

Allerdings sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die Höchstwertgemeinde auch mit einer Personalintensität von über 40% einen ausgeglichenen Haushalt vorweisen kann.
Was den Rückschluss zulässt, dass eine Verwaltung mit guter Personalkraft die Aufgabenerfüllung nicht nur nach qualitativen Maßstäben gut erfüllt, sondern auch nach Quantitativen, was sich dann schlussendlich auch bei der Höhe der ordentlichen Einnahmen erkennen lässt.

Eine noch deutlich offensivere Auffassung zum Thema Personalintensität wird von den Industrie- und Handelskammern vertreten.
Einleitende zu den einzelnen Kostenaufstellungen findet man das Statement: „Die Tätigkeit der IHKs hat einen starken Dienstleistungscharakter und ist [somit, D.T.] sehr personalintensiv“.

Auf diese Haltung lässt sich dann auch die- im Vergleich zur Stadt Norden - nahezu doppelte Personalintensität zurückführen.

[4] Quelle: Kommunalbericht 2020.

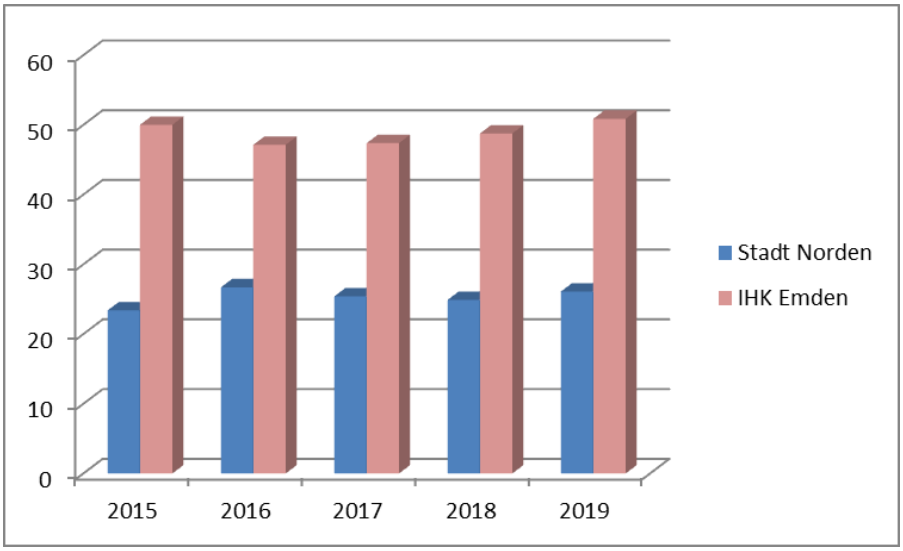

Abb.9: Personalintensität im Vergleich mit der IHK Emden.

Die Konsequenzen für die Stadt Norden bei voller Personalauslastung soll nachfolgendes Zahlenspiel aufzeigen:

Würde der Stellenplan von 2019 zu 100% ausgefüllt, würden sich die Personalkosten um rd. 1.134.188 €[5] auf eine Gesamtsumme von 15.311.537 € erhöhen.
Daraus ergibt sich eine Erhöhung der Personalintensität um 1,5% auf 27,6%.

Mit diesem Wert würde die Stadt Norden noch immer unterhalb des Kreisdurchschnittswertes liegen.

Somit ist aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes noch einmal herauszustellen, dass pauschale, rein auf der Personalintensität basierende Entscheidungen bezüglich Begrenzungen des Stellenplans zum einen rechtlich nicht zulässig sind[6] und zum anderen deutlich zu Lasten der Qualität der von der Stadt zu erbringenden Dienstleistungen gehen.

Zudem wurde der Stellenplan in der 2017 durchgeführten Organisationsuntersuchung einer objektiven Überprüfung unterzogen. Daher sind aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes die im Stellenplan verankerten Stellen(anteile) obligatorisch und somit alsbald zu besetzen.

[5] Aus Gründen der Vereinfachung wurden nicht die konkret nicht besetzen Stellen als Grundlage genommen, sondern der Durchschnitt über die Personalkosten.
[6] Der Stellenplan unterliegt ebenfalls den Haushaltsgrundsätzen, vgl. dazu. §15 Abs. 1 KomHKVO in Kombination mit §110 NKOmVG.

4 PERSONAL IN ZAHLEN BEI DER STADT NORDEN

Um einen besseren Überblick zu erhalten, was sich an konkreter (Dienstleistungs-)Kompetenz hinter der Personalintensität verbirgt, wird im Folgenden die Personalstruktur der Stadt Norden näher dargestellt.

4.1 Personalstruktur

Um einen Überblick über die Personalstruktur zu bekommen, werden verschiedene Kennzahlen gebildet.

Als erstes die Ermittlung des Anteils männlicher bzw. weiblicher Mitarbeiter.

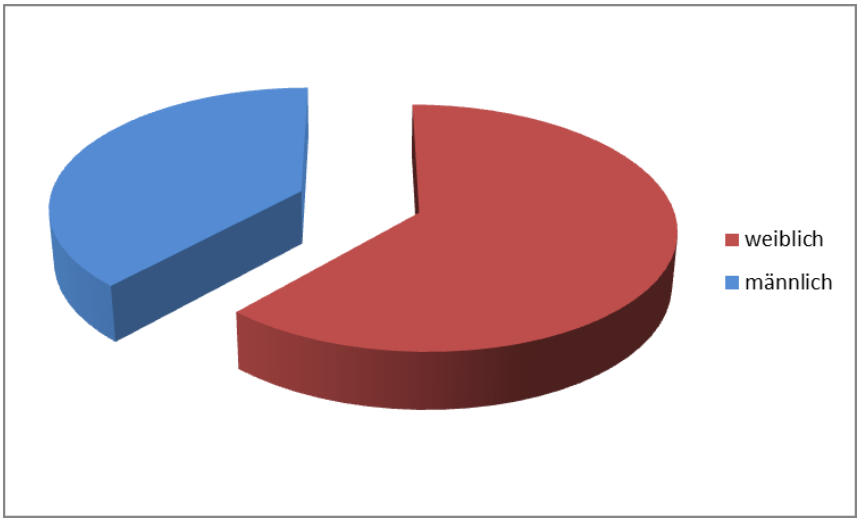

Abb.10: Verhältnis männlich/weiblich

Bei der Stadt Norden liegt der Anteil des weiblichen Personals bei 61,71 %.

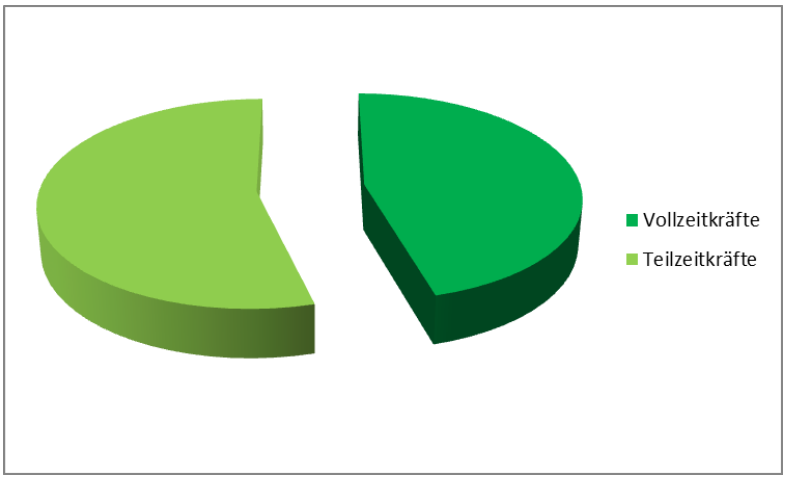

Abb.11: Verhältnis Voll- /Teilzeit

Bei der Stadt Norden arbeiten etwas mehr als die Hälfte – konkret 54,27% - der Mitarbeiter*innen in Teilzeit.

Eine Kombination aus den Abbildungen 5 und 6 ergibt folgende Situation:

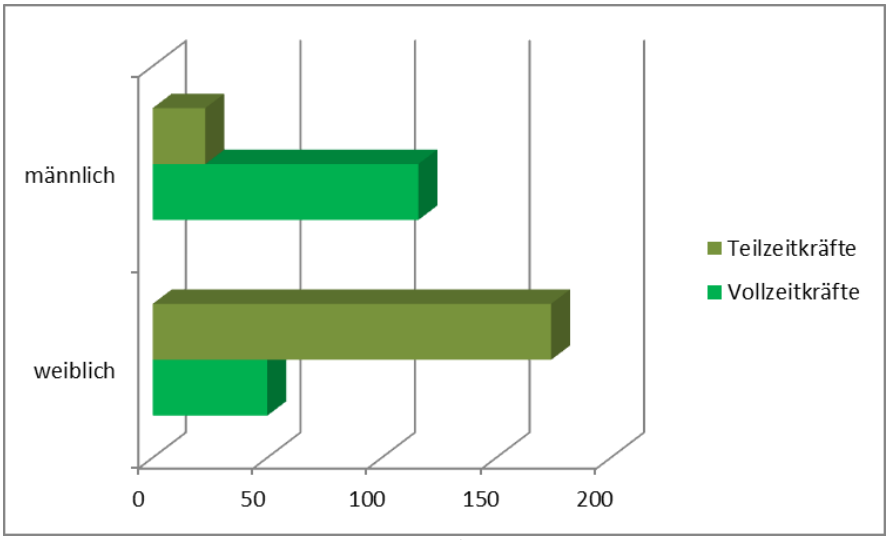

Abb.12: geschlechtergetrenntes Verhältnis von Voll-/Teilzeit

Es ist nicht unerwartet, dass der Anteil der Teilzeit-arbeitenden Frauen bei der Stadt Norden bei knapp 78% liegt, wo sich hingegen dieser Anteil bei der männlichen Belegschaft unter 17% befindet.

Hier handelt es sich um bereits eingearbeitetes, mit Fachkompetenz ausgestattetes Personal, bei dem sich durch geeignete Instrumente, wie z.B. einem Telearbeitsplatz, mit relativ geringem Aufwand Stellenanteile erweitern ließen.

Konkret hat die Stadt Norden die Möglichkeit, bei 47,93 % der Mitarbeiterinnen dieses Potential zu nutzen.[7]

Zur Abrundung des Gesamtbildes noch die analoge Darstellung für den Bereich der Nachwuchskräfte.

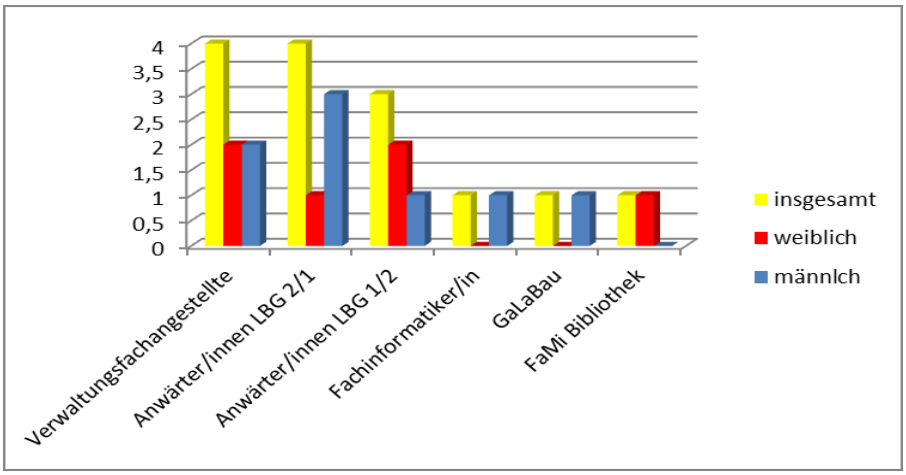

Abb.13: Verhältnis männlich/weiblich im Bereich der Nachwuchskräfte

Hier sind ähnliche Verhältnismäßigkeiten, allerdings bei umgekehrten Kriterien, 57,14 % der Nachwuchskräfte sind männlich.

[7] An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich natürlich auch bei der Minderheit der teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter gleichwertiges Potential rekrutieren lässt.

Eine weitere aufschlussreiche Zuordnung ist die Altersverteilung bei den Mitarbeiter*innen der Stadt Norden.

Das Durchschnittsalter des Personals liegt bei 40,12 Jahren und aufgeteilt nach 4 Altersgruppen zeigt sich folgende Struktur:

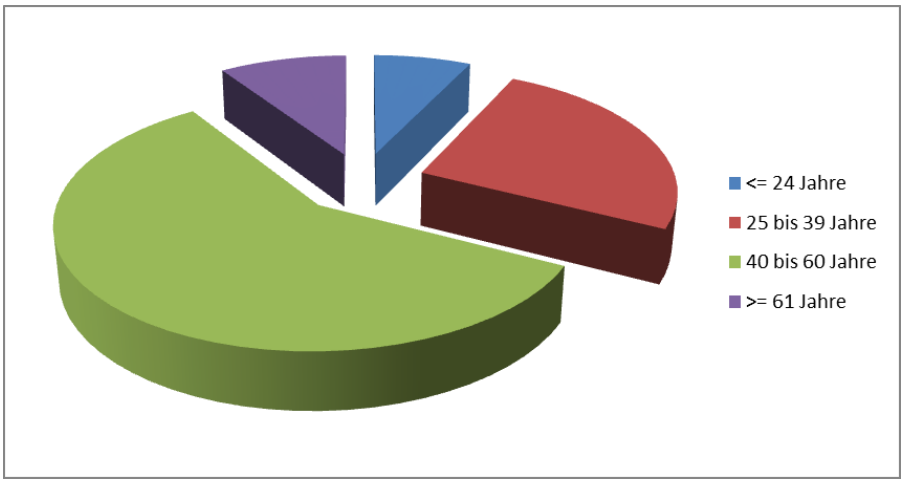

Abb.14: Altersstruktur der Mitarbeiter*innen der Stadt Norden

Diese Aufteilung hat insbesondere für den Bereich der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung, da dort die Angebote für den jeweiligen Bereich passgenau zusammengestellt werden sollten.[8]

Für den Bereich der unter 24jährigen – 7,16% der Belegschaft - gilt es zunächst nach dem Berufseinstieg die jeweiligen Kernkompetenzen herauszuarbeiten und zu fördern.

Dies gilt auch weiterhin in der nächsten Altersgruppe (25 bis 39 Jahre) – 25,34% -, wobei daneben auch Maßnahmen zur Förderung der Verwendungsbreite oder Hospitationen, um einen anderen Arbeitsbereich kennenzulernen, zunehmend in den Fokus rücken sollten.

Im Altersbereich der 40 bis 60jährigen – mit 58,13% der größte Anteil - sind unterschiedliche Aspekte interessant.

Dabei sollte aus Sicht des Personalwesens bedacht werden, dass nicht alle Mitarbeiter Ambitionen haben, in den Bereich der Führung zu wechseln.

Auch durch eine über die Jahre gewonnene Erfahrung an spezifischen Fachkenntnissen kann eine Entwicklung stattfinden – exemplarisch wäre hier für den Bereich der Beamten zum Beispiel der Praxisaufstieg oder die Gewährung einer Amtszulage zu nennen.

Daneben sind Mitarbeiter*innen dieses Altersbereichs wertvolle Stützen in der Ausbildung: sie können im Rahmen im Arbeitsalltag integrierter Mentoring-Konzepte[9] jüngere Kolleginnen und Kollegen auf zukünftige Aufgaben im „Learning-by-doing“ vorbereiten oder aber im „Onboarding-Prozess“[10], dem Einarbeiten neuer Mitarbeiter*innen, wesentliche Akzente setzen.

[8] An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Übergänge in die jeweils folgende Altersgruppe individuell geprägt und daher fließend sind.
[9] Vgl. dazu Morschhaeuser 2021.
[10] Vgl. KGSt 2021, Dialog am Dienstag, Online-Veranstaltung zum Thema Personal

Bei den dienstältesten Mitarbeiter*innen in der letzten Altersgruppe – 9,37% - ist das Thema „Wissensmanagement“ von zentraler Bedeutung.

Natürlich muss sich eine innovativ arbeitende Verwaltung an die Änderungen in den Anforderungen anpassen. Aber „alt-Bewährtes“ sollte nicht verloren gehen.

Arbeitsabläufe sind nicht zwangsläufig schlecht, nur weil sie bereits ein paar Jahre angewandt werden. Es gilt dabei der Grundsatz „Bewahren, was Verwaltung auszeichnet, und sie gleichzeitig modern und für junge Menschen interessant zu machen“.

Aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes sollte sich als Grundlage eines Qualitätsmanagements das Personalentwicklungskonzept an den altersgruppenspezifischen Anforderungen orientieren.

Dieses bildet die Grundlage eines sinnvollen und wertehaltigen Personalmanagementkonzeptes.

Zum Abschluss des Bereichs „Altersstruktur“ soll nachstehende Abbildung einen Überblick geben, in welchem Verhältnis die beiden Geschlechter in den jeweiligen Altersgruppen vertreten sind.

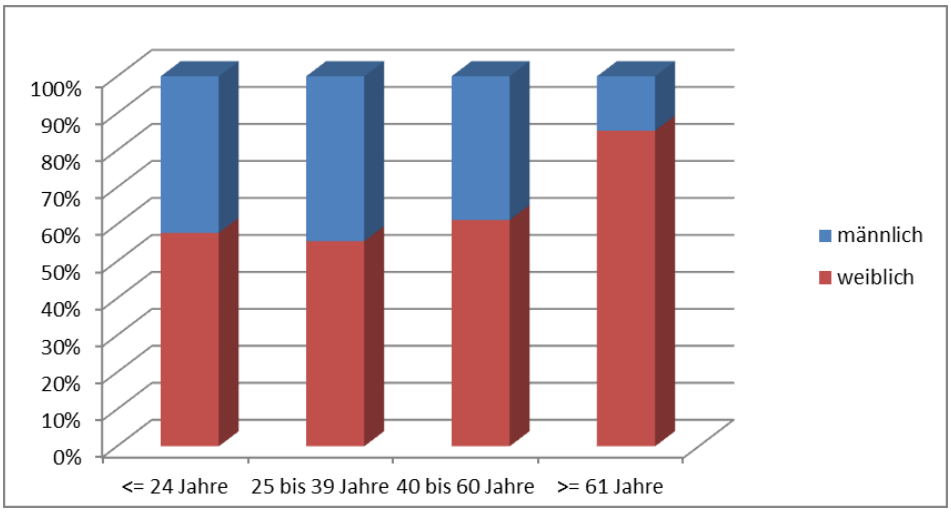

Abb.15: Verhältnis männlich/weiblich innerhalb der Altersstrukturen

Ist die Gruppe der dienstältesten Mitarbeiter*innen noch deutlich weiblich dominiert, so ist bei den drei Weiteren die Verteilung deutlich homogen.

Mit stetig wachsendem Aufgabenkatalog nehmen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter*innen deutlich zu. Die Aufgaben können nicht allein mit Kernkompetenzen aus dem Bereich Verwaltung abgedeckt werden.

Somit wächst der Bedarf an anderen Professionen, die quer in die Verwaltung einmünden.

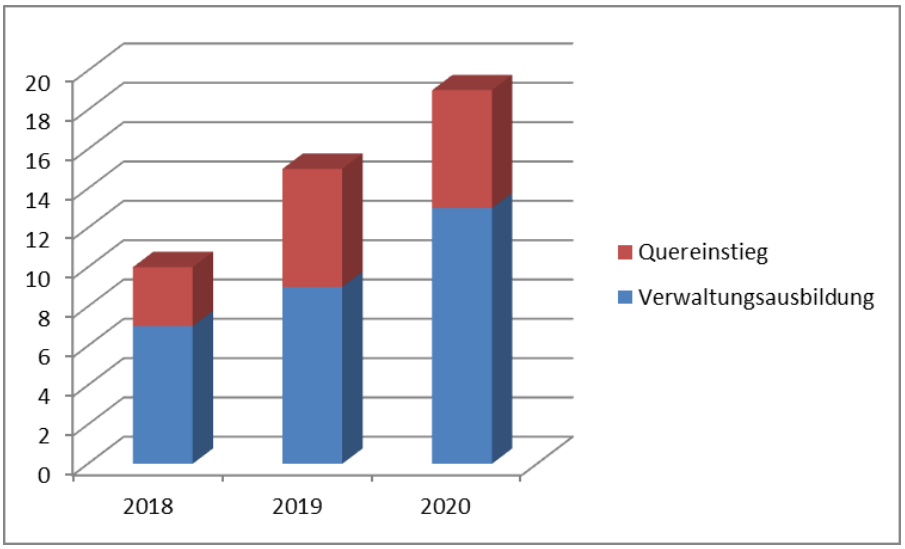

Abb.16: Anteil an „Quereinsteigern“ bei Neueinstellungen bei der Stadt Norden

In den Jahren 2018 und 2020 lag der Anteil der Neueinstellungen im Quereinstieg bei 30% im Jahr 2019 sogar bei 40%.

Bei diesem Personenkreis ist im Bereich der Weiterbildung bzw. der Personalentwicklung darauf zu achten, dass mögliche, professionsbedingte Wissenslücken aus dem Bereich der Verwaltung zeitnah zu schließen sind.

Auf das Thema Weiterbildung wird unter Punkt 4.3 näher eingegangen.

Eine weitere interessante Kennzahl für einen Arbeitgeber ist die Schwerbehindertenquote.

Grundsätzlich sind alle privaten und öffentlichen Arbeitgeber, die über mindestens 20 Arbeitsplätze verfügen, verpflichtet, auf wenigstens 5%[11] der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen.[12]

[11] Pflichtplatzquote

[12] Pflichtarbeitsplatzzahl - §71 Abs.1 SGB IX.

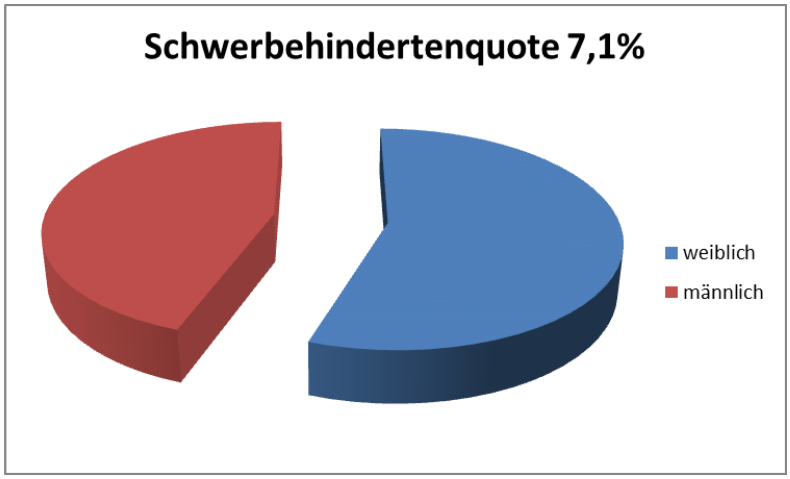

Abb.17: Schwerbehindertenquote bei der Stadt Norden.

Mit 7,1% ist die Pflichtplatzquote bei der Stadt Norden erfüllt.

In Kapitel 3.1 wurde bereits dargestellt, dass zu einer qualitativ guten Ausführung der Arbeit ein ausreichend großer Mitarbeiterstamm notwendig ist.

Neben den in Kapitel 3.1 betrachteten Unterbesetzungen kommen noch zwei weitere Kennzahlen hinzu, die auf qualitative Beeinträchtigungen hindeuten:

Zum einen handelt es sich um die Krankenquote und zum anderen um die Fluktuationsquote.

In beiden Fällen sind Arbeitsbereiche, die zur Aufgabenerfüllung notwendig sind, nicht ausreichend besetzt.

Im Jahr 2020 waren insgesamt 14,1% der Arbeitsplätze bei der Stadt Norden unterbesetzt:

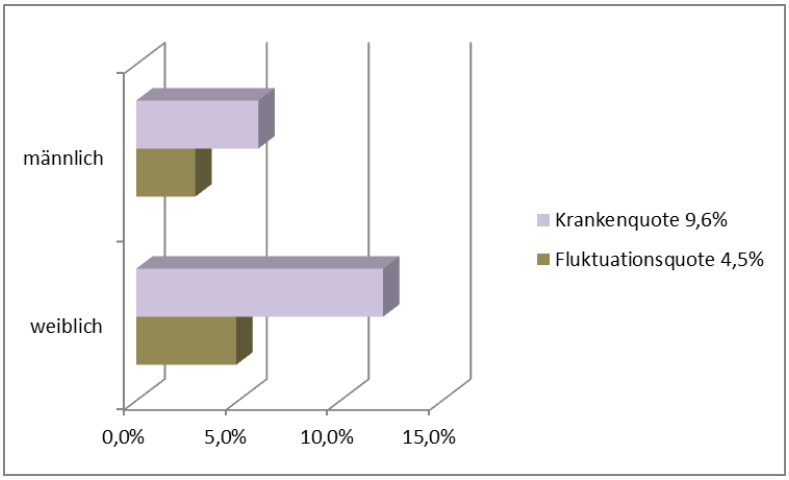

Abb.18: Kranken-& Fluktuationsquote bei der Stadt Norden im Jahr 2020

Insbesondere der Bereich der Krankenquote soll im Folgenden näher betrachtet werden:

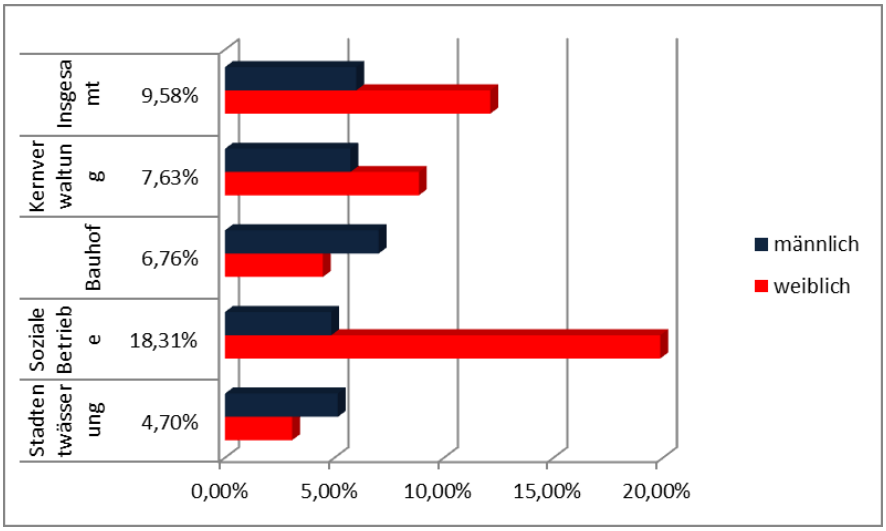

Abb.19: Aufschlüsselung der Krankenquote nach Bereichen

Der Schwerpunkt bei den erkrankten Mitarbeiter*innen liegt im Bereich der sozialen Betriebe deutlich mit 18,31%.

Bei einem Wert dieser Größenordnung scheint es sinnvoll, nachzuforschen, ob dies auf die Rahmenbedingungen – z.B. die Arbeit mit Kindern im Kindergartenalter führt zu einer erhöhten Infektanfälligkeit – zurückzuführen ist oder ob strukturelle Probleme die Ursache sind.

Grundsätzlich scheint es aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes ratsam, Projekte aus dem Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die Personalentwicklung mit einzubeziehen.

Immer, wenn Arbeitsbereiche nicht oder unzureichend besetzt sind, verdichtet sich an anderer Stelle die Arbeit.
Daher ist es als Folge der vorangegangenen Zahlen notwendig, die Entwicklung der Überstunden bei der Stadt Norden zu betrachten.

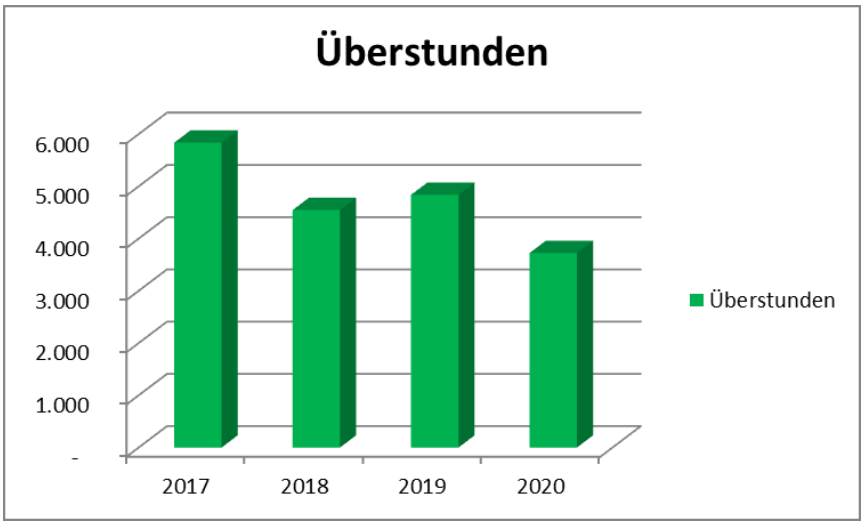

Abb.20: Entwicklung der Überstunden bei der Stadt Norden über die Jahre 2017 bis 2020

Im Jahre 2017 lagen die Überstunden bei knapp 5.836, das entspricht einer Jahresarbeitszeit von knapp 3 Mitarbeitern in Vollzeit.

Durch die Auszahlung von Überstunden an angehende Pensionäre konnte die Zahl der Überstunden im Jahr 2018 um über 22% gesenkt werden.

Allerdings deutlich – um über 36% im Vergleich zu 2017 - gesenkt wurden die Überstunden erst im Jahr 2020 mit dem Beginn von Arbeiten im Home-Office in breiter Fläche.

Bei einer solch deutlichen Anzahl an Überstunden müssen auch die Konsequenzen im Bereich der Aufwendungen im Blick gehalten werden: Obwohl keine Bezahlung der Überstunden erfolgt, müssen für diese im Jahresabschluss Rückstellungen gebildet werden.

Daher ist es aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes zu empfehlen, konkrete Ursachenforschung zu betreiben und mögliche „Ausgleichsmaßnahmen" zu treffen (z.B. der Einsatz von „Springerkräften" in besonders stark betroffenen Bereichen).

4.2 Führungskräfte

> >> Für erfolgreiche [Unternehmen, D.T.] ist das Bekenntnis zu [ihren, D.T.] Mitarbeiter*innen, der Mensch sei die wichtigste Ressource […], nicht ein reines Lippenbekenntnis, sondern sie setzen diese Handlungsmaxime auch in ihrem konkreten Verhalten – als Vor-Bild – gegenüber den Mitarbeitenden um. <<[13]

Ludwig Weitz macht deutlich, dass der Erfolg eines Unternehmens – und da stellen die Unternehmen des öffentlichen Sektors auf keinen Fall eine Ausnahme dar – im Wesentlichen von dessen Führungskräften abhängt.

Daher soll in diesem Kapitel ein Blick auf die Führungssituation bei der Stadt Norden geworfen werden.

Bei der Stadt Norden sind 23 Führungspersonen beschäftigt, die sich wie folgt aufteilen:

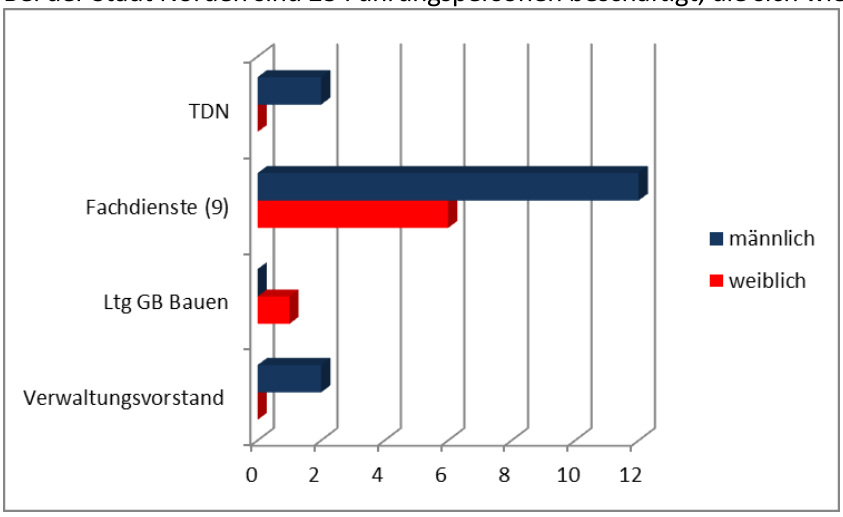

Abb.21: Aufteilung der Führungskräfte bei der Stadt Norden

[13] Weitz 2021.

Betrachtet man dazu die Altersstruktur der Führungskräfte

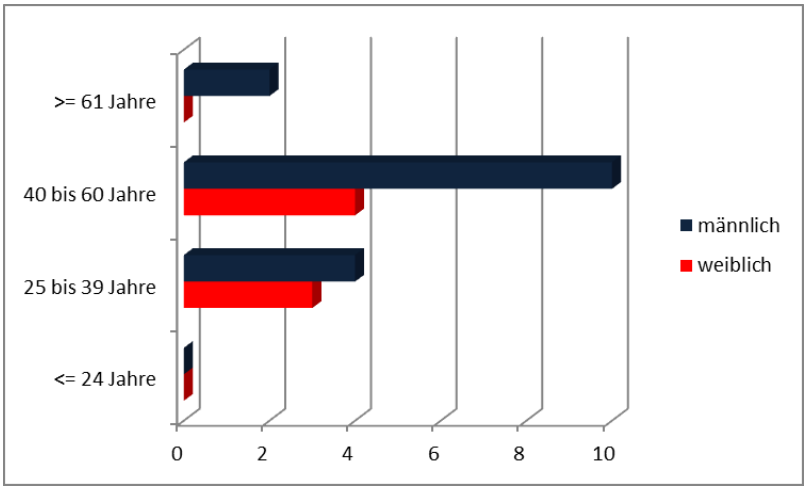

Abb. 22: Altersstruktur der Führungskräfte bei der Stadt Norden

zeigt sich, dass die Stadt Norden deutlich über eine homogene Verteilung verfügt.

Sind die Führungskräfte in einem Alter über 60 Jahren noch ausschließlich männlich, gleichen sich die Anteile je jünger die Führungskräfte werden, immer mehr an.
So sind bei den 40 – 60jährigen Führungskräften knapp 29% weiblich, bei den 25 – 39Jährigen liegt die Quote bereits bei knapp 43%.

Durch diese zunehmend gemischte Führungsgruppe kann die Stadt Norden von den wissenschaftlich nachgewiesenen Synergieeffekten des „Mixed Leadership“[14] profitieren.

Diese Entwicklung ist aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes ausdrücklich zu begrüßen.

Da der Erfolg eines Unternehmens im Wesentlichen von der Qualität seiner Führungskräfte abhängt, ist im Weiteren darauf zu achten, dass bei diesen Mitarbeiter*innen „Führung“ auch gelebt wird und sie sich nicht als „Sachbearbeiter besonderer Aufgaben“ verstehen.

Edmund Mastiaux, Leiter der Personalberatung zfm in Bonn, hat in seinem Artikel „Souverän Führen“ die Kernkompetenzen für Führungspersönlichkeiten wie folgt zusammengefasst:

- „Strategische Kompetenz“: Die Führungskraft in einer öffentlichen Verwaltung muss in der Lage sein, ein zukunftsgerichtetes Szenario ihres Verantwortungsbereichs zu definieren. Sie muss (Erfolgs-) Ziele festlegen können und ein Gespür für das Machbare und die Mitarbeitenden haben.

- „Soziale Kompetenz“: Die soziale Kompetenz ist entscheidend für jede Kommunikation. Eine Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, zuzuhören, die Mitarbeiter*innen ernst zu nehmen, ihre Vorschläge aufzunehmen und weiter zu entwickeln. Sie muss motivieren können und Mitarbeitende für Veränderungsprozesse begeistern und sie einbeziehen.

[14] Eine ausführliche Beschreibung der Effekte des „Mixed Leadership“ würde den Rahmen dieses Berichts sprenger, daher bei Interesse: Höhler 2000

- „Persönlichkeitsformat“: Persönlichkeiten kann man nicht machen – es gibt sie, und sie lassen sich nur schwer verändern. Aber sie lassen sich entwickeln. Die Ansprüche an Führungskräfte sind in dieser Beziehung hoch.[15]

Daher ist es aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes wichtig, gerade Führungskräften regelmäßig an speziellen Personalentwicklungsangeboten (wie z.B. Coaching[16]) teilnehmen zu lassen.

4.3 Weiterbildung

Nicht nur für die Führungskräfte hat eine regelmäßige Weiterbildung eine große Bedeutung, dies gilt natürlich auch für alle Mitarbeiter*innen. Dabei geht es nicht nur um fachliche Fortbildungen zu Änderungen oder zur Vertiefung fachlicher Kompetenzen, sondern auch um Fortbildungen bei den persönlichen Kompetenzen.

In den Jahren 2018 und 2019 sind jeweils ca. 1,4% der Personalgesamtkosten an Budget für Weiterbildung bei der Stadt Norden veranschlagt worden.

Unterteilt in die Bereiche Soziale Betriebe und Kernverwaltung ergibt sich für die Jahre 2018 bis 2020 folgendes Bild:

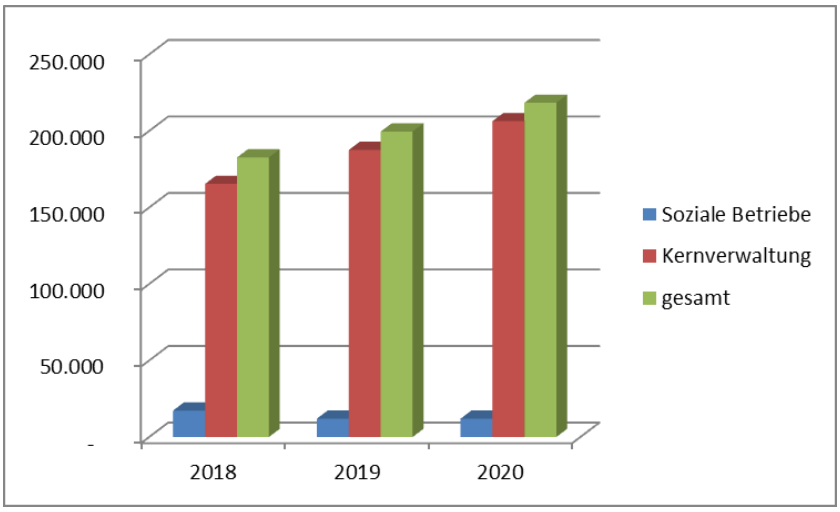

Abb.23: Aufteilung Weiterbildungsbudget bei der Stadt Norden

In den betrachteten Jahren wurden die zur Verfügung gestellten Budgets nicht ausgeschöpft.

[15] Mastiaux 2021.1
[16] vgl. dazu Boeker 2021

Es zeigt sich folgende Aufteilung

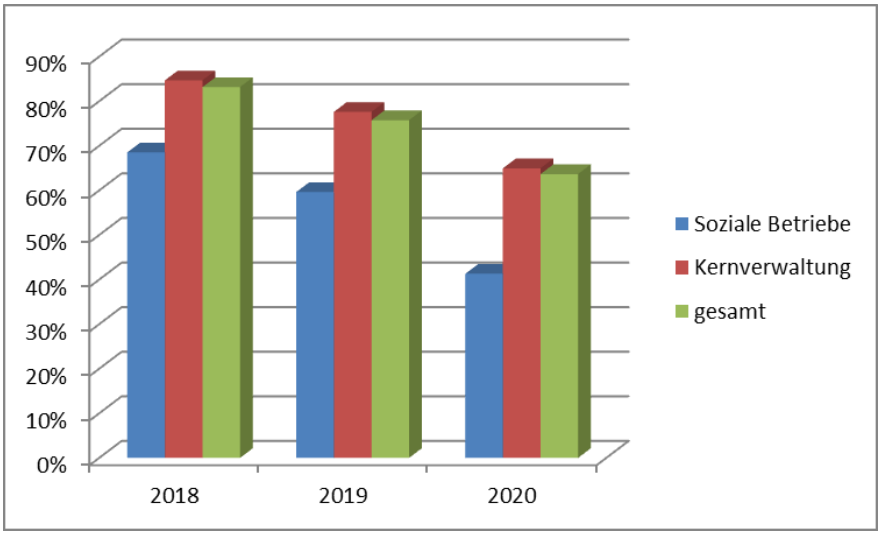

Abb.24: Verbrauch des Weiterbildungsbudgets

Aufgrund der Corona-Pandemie ist gerade im Bereich Weiterbildung das Jahr 2020 keine repräsentative Größe. Aber auch bei Betrachtung der Jahre 2018 und 2019 ist ein Trend zu erkennen: Das Weiterbildungsbudget wird vergrößert und gleichzeitig weniger in Anspruch genommen.

Aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes ist es ratsam, dass die Führungskräfte aus den jeweiligen Fachämtern analog zu ihrem Qualitätsmanagement[17] ein Weiterbildungskonzept entwickeln, dass eine konkretere Darstellung des Bedarfs widerspiegelt und eine bessere Ausnutzung des Budgets ermöglicht.

4.4 Fragestellungen aus der Organisationsuntersuchung

In ihrem Fazit hat die KGSt konkrete Handlungsbedarfe festgestellt. An dieser Stelle soll eine kurze Aufstellung erfolgen, wie aktuell der Stand in der Umsetzung ist.

„Gerade im Fachdienst 3.3 und in den Technischen Bereichen entwickelt sich eine Schere zwischen den Arbeitsanforderungen (Arbeitsumfang aus investiven wie konsumtiven Maßnahmen) und den Ressourcen (Stellenausstattung, aber auch verfügbare Finanzmittel) immer weiter auseinander“[18]

Um den Anforderungen zu genügen, fehlte dem Fachdienst Umwelt und Verkehr zum Zeitpunkt der Organisations-Untersuchung die personellen Ressourcen.

Zwischenzeitlich hat sich personelle Situation deutlich verbessert und auch stabilisiert. Der 2017 festgestellte zusätzliche Bedarf von insgesamt 4,04 Stellen konnte bis Ende 2020 ausgeglichen werden.

[17] Entwickelt aus dem Bereich „strategische Kompetenz“ der Führungskräfte (vgl. Mastiaux 2021.1)
[18] KGSt 2017, S.17.

Die Personalgewinnung erfolgte im technischen Bereich ausschließlich über externe Stellenausschreibungen.
Vakante Stellen im Verwaltungsbereich konnten ebenfalls durch externe sowie durch interne Stellenausschreibungen, aber auch durch Stellenzuschnitte besetzt werden bzw. geschlossen werden.

Zum 31. Dezember 2020 waren alle Stellen im Fachdienst Umwelt und Verkehr besetzt.

„Ein Ergebnis der Analyse [der Organisation Gebäudewirtschaft] war aber auch, dass die technischen Anforderungen in der Gebäudewirtschaft ansteigen. Dies erfordert Spezialwissen und ist insbesondere bei dem alten Gebäudebestand der Stadt Norden von Relevanz. Daher sollte die Aufgabe weiter gebündelt werden, um auch die erforderlichen Kompetenzen nur an einer Stelle vorhalten zu müssen“[19]

Mit Datum vom 01. Januar 2019 hat der Fachdienst Zentrale Gebäudewirtschaft (ZGW) die Arbeit aufgenommen.

Die ZGW bewirtschaftet alle Gebäude der städtischen Schule, die überwiegende Zahl der Gebäude auf dem von der Stadt Norden erworbenen „Doornkaat-Gelände“ und die Gemeinschaftshäuser in den Ortsteilen.

Nicht unter die Bewirtschaftung des Fachdienstes ZGW fallen:

- Gebäude auf den Friedhöfen der Stadt Norden
- Gebäude der Freiwilligen Feuerwehr der Stadt Norden
- Gebäude, die dem Geschäftsbereich 3 (Bauen) zugeordnet sind (z.B. Schlachthof, einige Immobilien auf dem Doornkaatgelände, Container in Norddeich)

Eine Zusammenführung kann frühestens dann erfolgen, wenn die ZGW über das dafür notwendige Personal (Ingenieure/Ingenieurinnen und Techniker/Technikerinnen) verfügt.

„[Bei der Organisation der IT-Dienstleistungen] empfiehlt die KGSt zu prüfen, welche Aufgabenbereiche aus den beiden IT-Bereichen ggf. stärker miteinander gebündelt werden müssten, um Doppelarbeit zu vermeiden […].“[20]

Zum 01. Januar 2019 wurden die jeweils in den Fachdiensten 1.2 (Organisation) und 3.1 (Stadtplanung und Bauaufsicht) installierten IT-Bereiche im neuen Fachdienst 1.2 Organisation + IT zusammengeführt.

Sämtliche IT-Dienstleistungen werden seit dem zentral von dort gesteuert und durchgeführt. Die Bündelung ist abgeschlossen.

[19] KGSt 2017, S.30.
[20] Ebd., S.31.

„Die Wiederbesetzung einer Stelle bietet die Möglichkeit, inhaltliche Anpassungen bzw. auch eine Umstrukturierung vorzunehmen.“[21]

Die in der Organisations-Untersuchung der KGSt angesprochenen Delegationsentscheidungen sind noch nicht umgesetzt worden. Somit gelten nach wie vor die bislang gültigen Kriterien zur Durchführung bzw. Umsetzung.

„Die [der Organisations-Untersuchung beigefügte] Excel-Datei zur Berechnung der Demografie-Konsequenzen-Analyse bietet die Möglichkeit einer laufenden Fortschreibung durch die Stadt Norden.“[22]

Nach der Vorstellung der KGSt-Organisations-Untersuchung hat innerhalb des Hauses keine grundsätzliche Aufarbeitung zu diesem Thema stattgefunden.
Es ist auch nicht nachvollziehbar, ob diese Aufgabe zur Bearbeitung und daraus resultierend eventuell auch die Fortschreibung der Excel-Tabelle einer einzelnen Organisationseinheit übertragen wurde.

In der 2. Jahreshälfte 2021 soll darüber entschieden werden, wie mit diesem Thema umgegangen werden soll.

Gründe für Arbeitsrückstände können u.a. Krankheit, unbesetzte Stellen oder auch erhöhte Arbeitsmengen sein. […]Wie der Abbau der Arbeitsrückstände erfolgen kann, muss vereinbart werden. […]Es bedarf befristeter Lösungen[23]*.*

Zum Prüfzeitpunkt zeigte sich, dass im Fachbereich 3.1 erhebliche Arbeitsrückstände zu verzeichnen waren.

Auf Nachfrage des Rechnungsprüfungsamtes nach den Gründen gab der Fachbereich folgende Stellungnahme ab:

Im Fachdienst müssen neben verschiedenen vorhabenbezogenen Bebauungsplänen derzeit mehrere zeitaufwendige Projekte abgearbeitet werden, die Arbeitszeiten über das normale Maß hinaus binden. Dabei sind besonders hervorzuheben:

- Wasserkante
- Polizei
- Toom
- Wohnen am Wasser – Raiffeisengelände

Zusätzlich müssen neue B-Pläne aufgestellt werden. Aktuell sind ca. 25 in Bearbeitung.

Darüber hinaus ist der Beratungsaufwand exorbitant gestiegen. Aus Sicht des Fachdienstes handelt es sich hierbei um eine Auswirkung der Corona-Krise.
Private Investitionen fließen in Baumaßnahmen. Die Bürger*innen stellen daher (überwiegend) fernmündliche Anfragen bzw. möchten beraten werden.

---

[21] KGSt 2017., S.18.
[22] Ebd., S.29.
[23] Ebd.,S.14.

Die Qualität der Antragsunterlagen hat deutlich abgenommen. So ist nur ein geringer Anteil der eingereichten Antragsunterlagen für eine umgehende Weiterverarbeitung geeignet. Für die Anforderungen der fehlenden Unterlagen etc. ist ein hoher zeitlicher Aufwand erforderlich.

Dieses Vorgehen erhöht den Prüfungsaufwand der einzelnen Anträge erheblich (Stichwort: mehrfache Prüfungen). Ca. 80 % der Anträge sind nicht direkt bearbeitbar. An dieser Stelle wird zudem auf einen hohen Anteil an Bürger*innen verwiesen, die sich mit den vom Fachdienst getätigten Aussagen nicht zufrieden geben und somit Mehrfachanfragen bzw. Widersprüche stellen.

Seit mehreren Jahren bestehen im Fachdienst 3.1 personelle Vakanzen. Aktuell sind 2 Vollzeitstellen (1 Verwaltungskraftkraft und eine Ingenieurstelle) unbesetzt.

Last but not least wird vom Fachdienst darauf hingewiesen, dass in den letzten Monaten und Jahren neue Kolleg*innen das Team im FD 3.1 verstärkt haben.
Dies wurde grundsätzlich positiv bewertet, dennoch fordern neue Mitarbeiter*innen mehr Aufmerksamkeit und Einarbeitungszeit.
Das geschieht regelmäßig durch das vorhandene Personal und bindet ebenfalls Arbeitszeit.

Die Stellungnahme des Fachdienstes 3.1 deutet auf eine vielschichtige Problemlage im Fachdienst hin, die den Rahmen dieses Prüfauftrages sprengen würde.

Daher ist es beabsichtigt, dass auf diese Problemlage durch eine Schwerpunktprüfung im Rahmen der Jahresabschlussprüfungen 2020 intensiv eingegangen wird.

5 EMPFEHLUNGEN DES RECHNUNGSPRÜFUNGSAMTES

Laut These des Autors und Keynote Speakers Martin Permantier haben 85 % der Probleme ihren Ursprung in schlechter Kommunikation. – Seine Beruhigung: durch gute Kommunikation lassen sich 85 % der vorhandenen Probleme lösen.

In ihrem Organisationsgutachten von 2017 hat auch die KGSt die Kommunikationskultur bei der Stadt Norden – sowohl intern als auch extern mit der Politik – als Entwicklungsfeld der Stadt herausgearbeitet.[24]

Das in dieser Studie herausgearbeitete Kennzahlenkonvolut stellt aus Sicht des Rechnungsprüfungsamtes ein Grundgerüst dar, um für den Bereich in einen konstruktiven Dialog zu kommen und daraus weiterführende Ziele zu vereinbaren.

Um einen hohen Qualitätsstandart in der Arbeit der Stadt Norden zu erreichen und zu halten, müssen sich die daraus resultierenden Anforderungen an das ausführende Personal durch die Gestaltung eines sinnvollen und wertehaltigen Personalmanagements entwickeln lassen.

Dafür sollte das Kennzahlenkonvolut turnusmäßig erhoben werden. Neue Aspekte sind über Modifikationen und/oder Ergänzungen einzuarbeiten.

Zusammengefasst ergeben sich aus dieser Auftakterhebung folgende Arbeitsfelder:

- Keine pauschale Begrenzung der Personalkosten, treffen Sie die Entscheidungen für den Stellenplan anhand von Prozessen
- Denken Sie hybrid: Die Kombination von analogen und digitalen Arbeitssettings kann Arbeitslücken schließen
- Starten Sie mit einem Personalentwicklungskonzept:
  die Grundlage eines Qualitätsmanagements für Ihre Verwaltung
  integrieren Sie ein Gesundheitsmanagement & Ausgleichsmaßnahmen, sowie Weiterbildungsstandards
  haben Sie einen regelmäßigen Fokus auf die Führungskräfte

Aurich, den 16. November 2021

Rechnungsprüfungsamt
des Landkreises Aurich

LANDKREIS · AURICH · 17

- Wiltfang -
Dipl.-Kaufmann (FH), MPA

[24] Vgl. dazu KGSt 2017, S. 32f.

6 LITERATUR

Boeker, Stephanie, Investitionen in die Persönlichkeitsentwicklung, in: zfm Blog https://www.zfm-bonn.de/blog 2021

Bundesministerium des Inneren/Bundesverwaltungsamt (Hrsg.), Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, PDF-Arbeitsversion, Stand: Februar 2018

Emde, Johanna, Unternehmenskultur: Warum Werte zum Erfolg führen, in: Der Gemeinderat, Das unabhängige Magazin für die kommunale Praxis, Ausgabe März 2021

Höhler, Gertrud, Wölfin unter Wölfen – Warum Männer ohne Frauen Fehler machen, 3. Auflage, Econ Ullstein List Verlag, München, 2000

Gonschorrek, Ulrich, Personalmanagement, 2. überarbeitete Auflage, Berlin Verlag Arno Spitz GmbH, Berlin 2001

Kersting, Heinz & Neumann-Wirsig, Hedi (Hrsg.), Systemische Perspektiven in der Supervison und Organisationsentwicklung, Wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision Aachen, Aachen: Kersting 1996

KGSt, Professionelles Coaching in der Verwaltung – Vom Anlass zur Lösung, KGSt Bericht Nr. 4/2018, Köln 2018

KGSt, Abschlussbericht Organisationsuntersuchung für die Stadt Norden, Köln März 2017

KGSt, Personalkostenmanagement: Möglichkeiten zur Optimierung der Personalkosten, in: Bericht Nr. 4/2007, Köln 2007

Mastiaux, Edmund, Souverän Führen, in: Der Gemeindarat, Das unabhängige Magazin für die kommunale Praxis, Ausgabe Februar 2021

Mastiaux, Edmund, Von wegen altes Eisen: ältere Mitarbeitende sind unersetzlich, in: zfm Blog https://www.zfm-bonn.de/blog 2021

Morschhaeuser, Barbara, Erfolgreicher Erfahrungsmix im Doppelpack – ein Plädoyer für die Schlagfähigkeit altersgemischter Teams, in: zfm Blog https://www.zfm-bonn.de/blog 2021

Niedersächsischer Landesrechnungshof, Kommunalbericht 2019, PDF-Arbeitsversion, Hildesheim, Juli 2019

Niedersächsischer Landesrechnungshof, Kommunalbericht 2020, PDF-Arbeitsversion, Hildesheim, November 2020

Stadt Hagen, Personal- und Organisationsbericht 2011, Hagen Mai 2012

Tomaschek, Nino (Hrsg.), Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen – Ein Handbuch, Carl Auer Verlag, Heidelberg 2006

Weitz, Ludwig, Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung, in: Zeitschrift für Betrieb und Personal, Stollfuß Medien, Januar 2021

7 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: der Stellenplan der Stadt Norden über die Jahre 2015 bis 2019 Seite 5

Abb. 2: Entwicklung des Stellenplans bei der Stadt Norden Seite 5

Abb. 3: Einwicklung des Stellenplans im Bereich Nachwuchskräfte Seite 6

Abb. 4: Personalkosten der Stadt Norden über die Jahre 2015 bis 2019 Seite 7

Abb. 5: Gegenüberstellung von Pro-Kopf-Kosten & Personalintensität Seite 7

Abb. 6: Gegenüberstellung von Pro-Kopf-Kosten & Anzahl der MA pro TKöpfe Seite 8

Abb. 7: Personalintensität im Vergleich über das Kreisgebiet Seite 8

Abb. 8: Personalintensität im Vergleich mit dem Landesdurchschnitt Seite 9

Abb. 9: Personalintensität im Vergleich im der IHK Emden Seite 10

Abb. 10: Verhältnis männlich/weiblich Seite 11

Abb. 11: Verhältnis Voll-/Teilzeit Seite 11

Abb. 12: geschlechtergetrenntes Verhältnis von Voll-/Teilzeit Seite 12

Abb. 13: Verhältnis männlich/weiblich im Bereich der Nachwuchskräfte Seite 12

Abb. 14: Altersstruktur der Mitarbeiter*innen der Stadt Norden Seite 13

Abb. 15: Verhältnis männlich/weiblich innerhalb der Altersstruktur Seite 14

Abb. 16: Anteil an „Quereinstiegern“ bei Neueinstellungen bei der Stadt Norden Seite 15

Abb. 17: Schwerbehindertenquote bei der Stadt Norden Seite 16

Abb. 18: Kranken- & Fluktuationsquote bei der Stadt Norden im Jahr 2020 Seite 16

Abb. 19: Aufschlüsselung der Krankenquote nach Bereichen Seite 17

Abb. 20: Entwicklung der Überstunden bei der Stadt Norden über die Jahre 2017 bis 2020 Seite 17

Abb. 21: Aufteilung der Führungskräfte bei der Stadt Norden Seite 18

Abb. 22: Altersstruktur der Führungskräfte bei der Stadt Norden Seite 19

Abb. 23: Aufteilung Weiterbildungsbudget bei der Stadt Norden Seite 20

Abb. 24: Verbrauch des Weiterbildungsbudgets Seite 21