Organisationsentwicklung – Stadt Beeskow

heute schließt sich ein Kreis, den wir gemeinsam am 24. September 2024 mit der ersten Präsentation der Personalbedarfsermittlung hier an gleicher Stelle begonnen haben. Ich darf Ihnen heute die finalen Ergebnisse dieses intensiven, sechsmonatigen Prozesses vorstellen.

PK **von Patrick Kamenka | KBK-Expertise**

Aktuelle Lage der Personaldichte im Vergleich

Personalsituation in Beeskow

Die Personaldichte - also die Anzahl der Vollzeitstellen je 1.000 Einwohner - beträgt bislang deutlich weniger als 4,0 VZÄ pro 1.000 Einwohner. Der Durchschnitt in brandenburgischen Kommunen vergleichbarer Größenordnung liegt bei 6,49 VZÄ pro 1.000 Einwohner. Die Kommunalverwaltung Beeskow bewegt sich damit am unteren Ende der Skala.

Diese Zahlen sind besonders bemerkenswert, wenn wir sie im landesweiten und bundesweiten Kontext betrachten:

- Laut der Studie "Weniger Personal - mehr Aufgaben" lag Brandenburg 2014 bei einem Rückgang der Personaldichte von 31% seit 2000 (Institut für den öffentlichen Sektor, 2017)
- Die neuen Bundesländer haben seit der Wende einen besonders starken Personalabbau vorgenommen - in Brandenburg wurden die VZÄ um etwa 36% reduziert
- **Gleichzeitig ist der Kommunalisierungsgrad in Brandenburg seit 1998 um rund 21% gestiegen - also der Anteil an Aufgaben, die von Kommunen übernommen werden**

Diese Entwicklungen treffen auch die Stadtverwaltung Beeskow in vollem Umfang: Eine noch unterdurchschnittliche Personalausstattung bei gleichzeitig stark gewachsenem Aufgabenumfang.

Diese Daten zeigen: Während die Aufgaben Ihrer Gemeinde kontinuierlich gewachsen sind, ist die Personalausstattung nicht entsprechend mitgewachsen – im Gegenteil, sie liegt im Vergleich zu ähnlichen Kommunen zum Teil erheblich zurück.

Vorgeschlagene Personalmehrungen

<4,0	+0,4	6,49
VZÄ Beeskow	**VZÄ Zuwachs +3,077**	**VZÄ Durchschnitt**
Pro 1.000 Einwohner aktuell	Entspricht etwa 10% des aktuellen Personalbestands	Pro 1.000 Einwohner in vergleichbaren Kommunen

Auf Basis der durchgeführten detaillierten Personalbedarfsermittlung hat sich ein moderater Zuwachs von insgesamt 3,077 VZÄ, was etwa 10% des aktuellen Personalbestands Ihrer Kommune entspricht, ergeben. Diese Stellen sollten sich wie folgt verteilen:

1.

Fachbereich Bürgerservice: 0,769 VZÄ für Sicherheit und Ordnung

2.

Fachbereich Bürgerservice: 0,513 VZÄ für nichttechnische Sachbearbeitung Brandschutz

3.

Bürgermeisterbereich: 0,769 VZÄ für zentrale Dienste

4.

Fachbereich Stadtentwicklung/Bauamt: 0,513 VZÄ technische Assistenz

5.

Fachbereich Kämmerei/Finanzen: 0,513 VZÄ für Vertretungssicherung des Kämmerers

Plausibilisierung der Personalbedarfe in einem gemeinsamen Workshop Anfang März 2025

Systematischer Vergleich

Mit Kommunen ähnlicher Größe und Struktur

Detaillierte Aufgabenanalyse

Erfassung und Bewertung aller Prozesse

Örtliche Gegebenheiten

Berücksichtigung besonderer lokaler Faktoren

Es handelt sich nicht um "Wunschzahlen", sondern um fundierte Mindestbedarfe, die auf mehreren Säulen basieren.

Die Führungskräfte waren in diesem Workshop besonders wertvoll, da sie die tatsächlichen Arbeitsbelastungen in ihren Bereichen kennen und ehrlich benannt haben, wo Engpässe bestehen und wo die Aufgabenerfüllung bereits jetzt an Grenzen stößt.

Spannend zu beobachten war aus externer Sicht:

Ihr Bürgermeister hat während des gesamten Prozesses einen bemerkenswerten Spagat gemeistert: Einerseits hat er die kritische Personalsituation klar benannt und Handlungsbedarf anerkannt, andererseits aber stets auf eine wirtschaftlich verträgliche Lösung gedrängt.

Organisationsentwicklung - Ergebnisse des Workshops

Schaffung eines eigenen Fachbereiches Ordnungs- und Bürgeramt

FB III mit Aufgabenbündelung und Übernahme von Aufgaben für andere Kommunen bis zu 19.500 Einwohner im Umkreis

Stellvertretungen innerhalb der Fachbereiche

Sicherstellung der kontinuierlichen Funktionsfähigkeit

Fachbereich Bürgerservice: 0,75 VZÄ für Sicherheit und Ordnung

Verstärkung im Bereich öffentliche Sicherheit

Fachbereich Bürgerservice: 0,50 VZÄ für nichttechnische Brandschutzbearbeitung

administrative Bearbeitung

Bürgermeisterbereich: 0,75 VZÄ für zentrale Dienste

Unterstützung der Kernverwaltung (Zentrale Dienste)

Fachbereich Stadtentwicklung/Bauamt: 0,75 VZÄ

Verstärkung im Fachbereich

Fachbereich Stadtentwicklung/Bauamt: 0,75 VZÄ

Aufgabenübernahme Kämmerei/Finanzen und Verstärkung im Fachbereich

Vertretung Rathausinformation / Schulsekretariat GS I&2: 0,30 VZÄ

Neu im Workshop entstanden

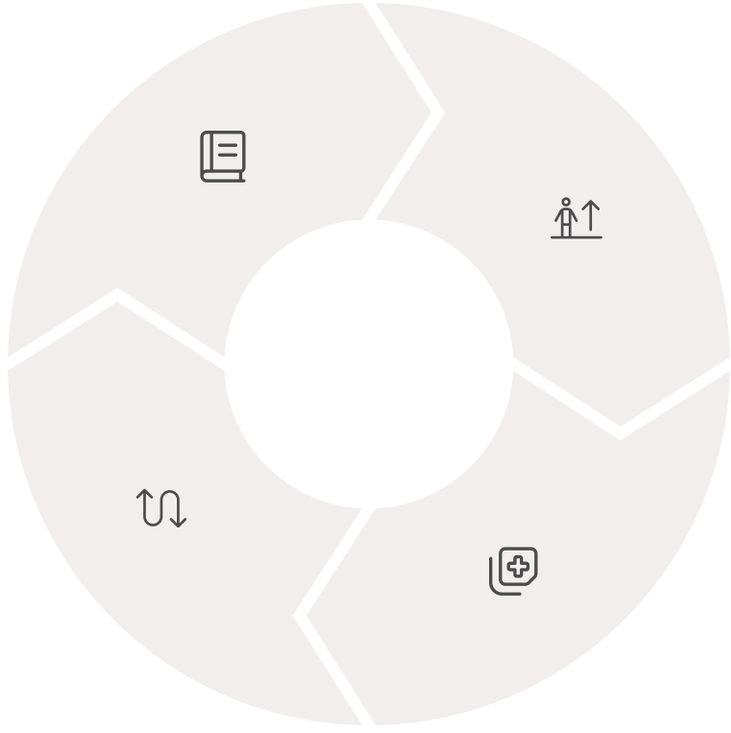
Das besondere Schlüsselpersonenrisiko in der Kämmerei

Wissensmonopol

Tiefes und fachbereichsübergreifendes Wissen beim Kämmerer

Ausfallrisiko

Keine adäquate Vertretung innerhalb der Kernverwaltung



Wissenstransfer

Fehlende Zeit für Dokumentation und Weitergabe des Finanzwissens

Doppelbelastung

Kämmerer nimmt gleichzeitig Funktion des Personalleiters wahr

Ein Aspekt, der besondere Beachtung verdient, ist das erhebliche Schlüsselpersonenrisiko im Bereich der Kämmerei. In Ihrem Fall hat sich ein "Knowledge Silo" oder "Wissensmonopol" entwickelt, wie es bereits in der Präsentation für den Hauptausschuss im September 2024 treffend beschrieben wurde. Ihr Kämmerer verfügt über tiefes und fachbereichsübergreifendes Wissen im Bereich der Finanzverwaltung und zu Abläufen der Gesamtverwaltung, das nicht ausreichend in der Organisation verteilt ist.

Derzeit existiert innerhalb der Kernverwaltung keine adäquate Vertretung für den Kämmerer. Bei einem längeren Ausfall droht die Handlungsfähigkeit der Kommune im Finanzbereich erheblich eingeschränkt zu werden.

Strategische Lösung für die Kämmerei

Ausgangssituation

Vertretungssituation in der Kämmerei unzureichend

Aufgabenverlagerung

Klimaschutz, Wald, Bäume und Grünflächen aus Kämmerei in Fachbereich I

Ergebnis

Freiraum für stellvertretende Kämmererfunktion

Anstatt eine neue Stelle in der Kämmerei zu schaffen, wurde eine Aufgabenverlagerung zwischen dem Fachbereich Stadtentwicklung/Bauamt und der Kämmerei konzipiert. Dies schafft den notwendigen Freiraum für eine stellvertretende Kämmererfunktion.

Die Aufgabenverlagerung zwischen Fachbereichen ermöglicht eine effizientere Nutzung der Personalressourcen. Klimaschutz und Grünflächenmanagement werden im Fachbereich I gebündelt, wo die fachliche Expertise optimal genutzt werden kann. Die freigewordenen Kapazitäten können gezielt für die Kämmerei und andere Bereiche eingesetzt werden.

Aufgabenmehrungen als Begründung für den Personalmehrbedarf

Neue gesetzliche Anforderungen

- OZG-Umsetzung und Digitalisierung der Verwaltungsleistungen (Digitale Agenda Bundesregierung)
- Erweiterte Anforderungen im Datenschutz (DSGVO)
- Komplexere Vergabeverfahren
- Ausweitungen im Bereich Kinderbetreuung (KitaG)
- Baugesetzliche Änderungen und Klimaanpassungsmaßnahmen
- Kommunale Wärmeplanung

Gestiegene Qualitätsanforderungen

- Höhere Erwartungen der Bürger an Service und Reaktionszeiten
- Erwartungen an online-Verwaltungsleistungen
- Umfassendere Dokumentations- und Nachweispflichten
- Komplexere Förderverfahren

Demografische Herausforderungen

- In den nächsten 10 Jahren werden etwa 26% der Mitarbeiter das Rentenalter erreichen
- Der Wissenstransfer muss frühzeitig organisiert werden, um Funktionsverluste zu vermeiden
- Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte wird sich - noch - weiter verschärfen

Diese Aufgabenmehrungen sind nicht temporär, sondern stellen eine dauerhafte Entwicklung dar. Der demografische Wandel wird zudem in den kommenden Jahren weitere Herausforderungen mit sich bringen, insbesondere in Form von altersbedingten Personalabgängen.

Bedenken hinsichtlich des Grundsatzes "schlanke Verwaltung"

Die Personalmehrungen sind bislang teilweise auf Vorbehalte bezüglich des Grundsatzes der "schlanken Verwaltung" gestoßen.

Bedenken hinsichtlich des Grundsatzes "schlanke Verwaltung"

Schlank ≠ Untergewichtig

Eine gesunde, schlanke Verwaltung verfügt über ausreichend Personal

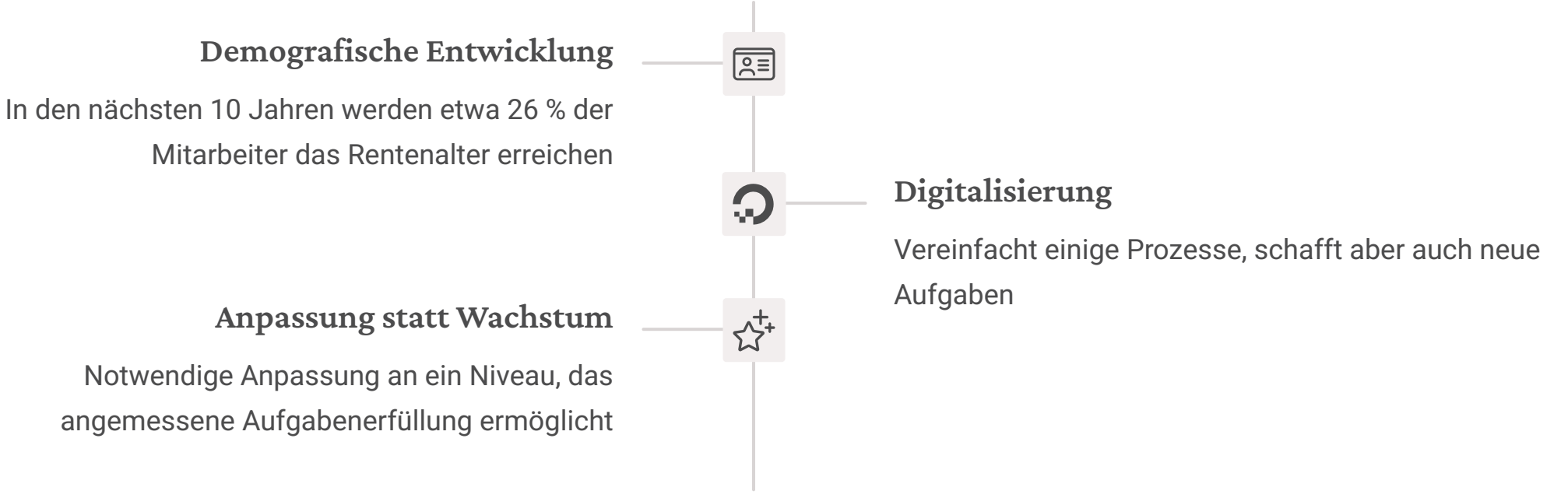
Servicequalität

Je niedriger die Personaldichte, desto schlechter die Servicequalität

Effizienz und Attraktivität des Arbeitgebers

Ausreichende Personalausstattung für effiziente Aufgabenerfüllung - hohe Arbeitsbelastung machen Kommunen als Arbeitgeber unattraktiv, was die Rekrutierung neuer Fachkräfte erschwert und den Teufelskreis verstärkt

Bedenken zur Nachhaltigkeit der Stellenmehrungen



1. Die demografische Entwicklung wird uns in den nächsten Jahren ohnehin vor Herausforderungen stellen. In Beeskow werden in den nächsten 10 Jahren etwa 26% der Mitarbeiter das Rentenalter erreichen.

2. Die Digitalisierung wird zwar einige Prozesse vereinfachen, jedoch schafft sie auch neue Aufgaben. Die Erfahrung zeigt, dass Digitalisierung selten zu einem kurzfristigen Rückgang des Personalbedarfs führt, sondern eher zu einer Verschiebung hin zu höher qualifizierten Tätigkeiten.

3. Die Erhöhung der Personaldichte ist nicht als absolutes Wachstum zu verstehen, sondern als notwendige Anpassung an ein Niveau, das eine angemessene Aufgabenerfüllung überhaupt erst möglich macht.

Schlussfolgerung und Ausblick

Bürgernahe Verwaltung

Ihre Bürgerinnen und Bürger erwarten zu Recht einen funktionierenden, leistungsfähigen kommunalen Service. Dies kann die Stadt Beeskow mit der aktuellen Personalausstattung nicht mehr in allen Bereichen gewährleisten.

Interne Entwicklungspotenziale

Besonders bemerkenswert und lobend hervorzuheben ist die Strategie Ihres Bürgermeisters und der Führungskräfte, diese Stellen nicht einfach mit externen Kräften zu besetzen, sondern gezielt interne Entwicklungspotenziale zu fördern.

Fundierte Entscheidungsgrundlage

Diese Personalbedarfsermittlung bietet eine fundierte Grundlage für diese Entscheidungen. Sie zeigt auf, wo echter Handlungsbedarf besteht, und hilft, die knappen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die vorgeschlagene moderate Personalmehrung ist nicht nur gerechtfertigt, sondern notwendig, um die gestiegenen Anforderungen zu bewältigen und eine bürgernahe, effiziente Verwaltung zu gewährleisten.

Der aktuelle Tarifabschluss im TVöD-VKA 2024 zeigt: Die Personalkosten im öffentlichen Dienst werden weiter steigen. Umso wichtiger ist es, dass Sie das vorhandene Personal optimal einsetzen und – nur - dort verstärken, wo es absolut notwendig ist.

Zukunftsfähige Verwaltung für Beeskow

Bereich	bislang vorgeschlagene VZÄ	final ermittelte VZÄ
Bürgerservice (Sicherheit)	0.769	0.750
Bürgerservice (Brandschutz)	0.513	0.500
Bürgermeisterbereich	0.769	0.750
Kämmerei	0,513	0,000
Stadtentwicklung/Bauamt	0.513	1.500 (2×0,75)
Vertretung Rathausinformation/Schulsekretariate	-	0.300

Besonders im Kontext des demografischen Wandels und des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte ist es zudem strategisch klug, jetzt zu handeln und die Verwaltung zukunftsfähig aufzustellen.

Ihr Bürgermeister hat hier frühzeitig erkannt, dass moderne Verwaltungsführung auch bedeutet, in die eigenen Mitarbeitenden zu investieren und ihnen Entwicklungsperspektiven zu bieten. Dies ist nicht nur wirtschaftlich sinnvoll, sondern stärkt auch die Identifikation mit der Kommune und fördert die Motivation.

"Die heutige Investition in das Team der Stadtverwaltung sichert

die bürgernahe Verwaltung von morgen."

Welche positiven Auswirkungen sehen Sie persönlich in der heutigen Empfehlung des Stellenplans für die Handlungsfähigkeit der Verwaltung in den kommenden Jahren?