

## Personalbericht 2017



Schwerpunkt Demografie

**Impressum**

**Herausgeber** Kreis Unna – Der Landrat  
**Redaktion** Zentrale Dienste  
**Gestaltung | Druck** Kreis Unna | Hausdruckerei  
**Foto | Titel** Kreis Unna | Brigit Kalle  
**Stand** August 2017

## **Inhaltsverzeichnis**

**I.** Vorwort

**II.** Instrumente der Personalbewirtschaftung

**III.** Rückblick 2011 bis 2017

1. Aus- und Weiterbildung
2. Betriebliche Gesundheitsförderung
3. Betriebliches Eingliederungsmanagement
4. Inklusion
5. Fortbildung
6. Führungskräfte

**IV.** Instrumente zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung

**V.** Aktuelle Prognosen

**VI.** Würdigung und Ausblick

**VII.** Anlagen

## I. Vorwort

2011 wurde der erste Demografiebericht für die Kreisverwaltung Unna mit einem Prognosezeitraum bis 2025 veröffentlicht. Bereits jetzt wurden die damals ermittelten Zahlen von der Wirklichkeit überholt. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen die gesetzlichen Möglichkeiten, um früher in Rente bzw. Ruhestand zu gehen. Gleichzeitig hat die Kreisverwaltung aber auch einige neue Aufgaben übernommen, das hierfür neu eingestellte Personal befindet sich in der Regel eher am Beginn des Arbeitslebens und ist somit lebensjünger.

So lag das im Demografiebericht 2011 für 2017 prognostizierte Durchschnittsalter bei der Kreisverwaltung Unna mit 50 Jahren über dem tatsächlichen Durchschnittsalter in 2017 mit 45 Jahren.

Da der Demografiebericht die Basis für mittel- und langfristige Personalbedarfsplanung darstellt, ist nunmehr eine Aktualisierung erforderlich.

Demografie lässt sich jedoch personalwirtschaftlich nicht allein betrachten, vielmehr spielt sie in viele Bereiche hinein und beeinflusst in nicht unerheblichem Maße personalwirtschaftliche Maßnahmen und Entscheidungen. Daher ist dieser Bericht nicht als reiner Demografiebericht, sondern vielmehr als Personalbericht mit dem Schwerpunkt Demografie ausgelegt.

Das Human Resource Management bietet unzählige Handlungsfelder und Instrumente. In diesem Bericht werden diejenigen behandelt, die entweder in den letzten oder in den kommenden Jahren besonders im Fokus des Kreises Unna stehen und standen.

In diesem Bericht wird zunächst dargestellt, was sich seit 2011 im Bereich der Personalentwicklung und -bewirtschaftung verändert hat. Anschließend erfolgt eine Bewertung des aktuellen Standes sowie ein Ausblick auf beabsichtigte Maßnahmen. Das Ganze wird untermauert durch entsprechendes Zahlenmaterial (siehe Anlagen).

Ein immer wichtiger werdendes Thema ist in diesem Zusammenhang die Attraktivität des Arbeitgebers. Über 500 Bewerbungen für die bundesweit ausgeschriebenen Stellen der Zentralen Ausländerbehörde sowie die Bewerberzahlen für die Ausbildungsplätze machen deutlich, dass der Kreis Unna bereits seit vielen Jahren ein attraktiver Arbeitgeber für potentielle Bewerberinnen und Bewerber ist. Jedoch ist auch hier eine stetige Weiterentwicklung erforderlich, um weiterhin, insbesondere im Bereich der Fachkräftegewinnung für potentielle Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu bleiben.

Die Attraktivität darf sich jedoch nicht allein auf Bewerberinnen und Bewerber beschränken, auch das bereits vorhandene Personal soll sich mit dem Kreis Unna als Arbeitgeber identifizieren können.

Somit lassen sich unter dem Oberbegriff »Attraktiver Arbeitgeber« viele Personalentwicklungsmaßnahmen zusammenfassen. Es bestehen daher mannigfaltige Möglichkeiten für den Kreis Unna, sich hier stetig weiterzuentwickeln.

## II. Instrumente der Personalbewirtschaftung

Im Laufe eines jeden Jahres ergibt sich die Notwendigkeit, Stellen, die aus den verschiedensten Gründen frei werden, nachzubeseetzen.

Im Rahmen der Personalbeschaffung wurden und werden bei der Kreisverwaltung Unna folgende Instrumente genutzt:

- a. Direktive Umsetzung von Personal bei entsprechender Qualifikation auf eine andere Stelle (z. B. Elternzeitrückkehrer/innen, nach Abschluss der Ausbildung)
- b. Interne Stellenausschreibungen
- c. Externe Stellenausschreibungen
- d. Ausbildung

Die Eröffnung von Aufstiegschancen, eine stärkere Bindung an den Kreis Unna, geringere Beschaffungskosten, die Nutzung bereits vorhandener Kenntnisse über die Mitarbeiter/innen, die Schaffung von Einsatzmöglichkeiten für Nachwuchskräfte, die Erhöhung der Mitarbeitermotivation, eine geringere Einarbeitungszeit und die gezielte Förderungsmöglichkeit von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die wesentlichen Vorteile einer solchen Vorgehensweise.

Für die Auswahl bei Internen Stellenausschreibungen wurde durch die Novellierung des Beurteilungssystems bei der Kreisverwaltung Unna mit der Einführung von Regelbeurteilungen eine aussagekräftige und faire Grundlage für eine Bestenauslese geschaffen.

Um nach Möglichkeit immer eine ausreichende Anzahl an qualifiziertem Personal zur Verfügung zu haben, bildet der Kreis Unna seit vielen Jahren konsequent eigenes Personal aus. Vor allem im Bereich der Allgemeinen Verwaltung haben sich die Zahlen hier, nicht zuletzt aufgrund des Demografieberichtes 2011, in den letzten Jahren vervielfacht.

Auch künftig soll auf diesem Wege das Gros an (Verwaltungs-)Personal gewonnen werden. Denn so kann der Kreis Unna bereits frühzeitig die Qualität der Ausbildung und somit die Qualifizierung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich mitgestalten.

Aber allein die Rekrutierung über eigene Ausbildung genügt nicht, um alle vakanten Stellen zu besetzen. Zum einen gibt es Stellen, welche nur durch Fachpersonal besetzt werden können, dessen Ausbildung/Qualifizierung beim Kreis Unna gar nicht möglich ist, wie z.B. die Stellen der Ärzte oder Ingenieure. Zum anderen ist der Bedarf in manchen Bereichen größer, als dass er durch die eigenen Ausbildungskapazitäten gedeckt werden könnte.

Mit dem Instrument der externen Personalbeschaffung wird der notwendige Personalbedarf in der Regel durch Einstellungen von Bewerberinnen und Bewerbern des allgemeinen Arbeitsmarktes gedeckt.

Externe Stellenausschreibungen werden in den Printmedien, im Intranet des Kreises, im Internet und in entsprechenden Portalen veröffentlicht. Insbesondere bei Fachkräften erfolgt die Ausschreibung auch in überregionalen Fachzeitschriften.

Als aktuelles Beispiel sei hier der Aufbau der Zentralen Ausländerbehörde genannt. Allein für diesen Bereich konnten innerhalb von vier Monaten mehr als 50 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der bereits oben angesprochenen externen Stellenausschreibungen gewonnen werden.

### III. Rückblick 2011 bis 2017

Bereits 2012 wurde eine Online-Mitarbeiterbefragung mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung durchgeführt. Ziel war es, eine an den Vorstellungen der Mitarbeiterschaft orientierte Bedarfsanalyse zum Thema Personalentwicklung durchzuführen und daraus die Handlungs- und Entwicklungsschwerpunkte für die nächsten Jahre abzuleiten.

#### 1. Aus- und Weiterbildung

##### Ausbildung

Die Kreisverwaltung Unna nimmt als Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes auch eine Vorbildfunktion für die Ausbildung junger Menschen wahr. Durch die fachlich fundierte Ausbildung von Nachwuchskräften in den verschiedenen Berufsfeldern wird sichergestellt, dass kontinuierlich qualifiziertes Fachpersonal im erforderlichen Umfang vorhanden ist und die wahrzunehmenden Aufgaben auch zukünftig fachlich kompetent, wirtschaftlich und zeitnah erfüllt werden.

Der Kreis Unna stellt derzeit insgesamt 48 Ausbildungsplätze in folgenden Berufsgruppen zur Verfügung:

- ▶ Kreisinspektoranwärter
- ▶ Kreissekretäranwärter
- ▶ Kreisvermessungsoberinspektoranwärter
- ▶ Verwaltungsfachangestellte
- ▶ Vermessungstechniker
- ▶ Straßenwärter
- ▶ Mediengestalter
- ▶ Fachinformatiker
- ▶ Tierpfleger

In dem Zeitraum von 2008 bis 2017 wurden beim Kreis Unna insgesamt 155 Ausbildungen begonnen. Eine genaue Aufstellung nach Ausbildungsberufen und Jahrgängen findet sich in Anlage 1.

Unter Berücksichtigung des demografischen Wandels und unter Ausschöpfung der vorhandenen Ausbildungskapazitäten wurden im Einstellungsjahr 2017 insgesamt 26 Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt, davon 20 allein zur Deckung des Personalbedarfs in der allgemeinen Verwaltung.

Auch für das Einstellungsjahr 2018 sind weitere 20 Ausbildungsplätze für den Bereich der allgemeinen Verwaltung eingeplant.

Die Ausbildung in den klassischen Verwaltungsberufen erfolgt bedarfsorientiert, da auf dem Arbeitsmarkt nahezu keine Möglichkeit besteht, einen ausbildungsadäquaten Arbeitsplatz zu erhalten. Die Ausbildungsinhalte sind im Wesentlichen geprägt durch das öffentliche Recht, mit der Folge, dass die während der Ausbildung vermittelten Inhalte aufgrund der Monopolstellung des öffentlichen Dienstes in diesem Bereich vom Arbeitsmarkt nur selten nachgefragt werden.

Im Jahr 2017 wurde eine Ausbildungskooperation mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden initiiert, mit dem Ziel, sich bei der praktischen Ausbildung der Nachwuchskräfte gegenseitig zu unterstützen und die kommunale Familie im Kreisgebiet zu stärken. Die angestoßene Initiative wird mit Beginn des Einstellungsjahrs 2017 umgesetzt und sukzessive ausgebaut.

Im Bereich der gewerblichen Ausbildungsberufe erfolgt die Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus als Beitrag des Kreises Unna zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit. Eine Übernahme nach erfolgreicher Ausbildung ist grundsätzlich nicht vorgesehen, da diese Auszubildenden eine Chance haben, einen ausbildungsadäquaten Arbeitsplatz auch außerhalb des öffentlichen Dienstes zu erhalten. Jedoch ist im Bedarfsfall auch hier eine Übernahme möglich.

Um auch weiterhin eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu gewährleisten, werden auch die Ausbilder/innen und Praxisanleiter/innen bzw. -prüfer/innen in den erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen geschult; des Weiteren findet ein regelmäßiger Austausch für Ausbilder/innen und Praxisanleiter/innen mit der Ausbildungsleitung statt.

Bei den vorgenannten Aspekten darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Kreisverwaltung Unna auch bei der Gewinnung von Nachwuchskräften im Wettbewerb mit anderen öffentlichen und auch privaten Arbeitgebern steht. Deshalb ist die Außendarstellung als attraktive/r Arbeitgeber und Ausbildungsbehörde in der heutigen Zeit von großer Bedeutung.

Die Kreisverwaltung nutzt dazu u.a. die sozialen Netzwerke und die Printmedien. Weiterhin wird die Kreisverwaltung Unna auf Ausbildungsmessen und dem jährlich stattfindenden Hochschultag präsentiert.

### **Praktika**

Die Kreisverwaltung Unna bietet auch unterschiedlichste Formen von Praktika an. Neben zwei- bis dreiwöchigen Schülerpraktika sowie der Bereitstellung von Plätzen im Rahmen des Projektes »Kein Abschluss ohne Anschluss« (Berufsfelderkundungstag) und des Girls- und Boysdays ermöglicht die Kreisverwaltung auch eine Ausbildungsfortbildung, wie z. B.

- ▶ das einjährig gelenkte Praktikum (FOS 11)
- ▶ das Freiwillige Ökologische Jahr (FÖJ)
- ▶ das Berufsanererkennungsjahr für Heilerziehungspfleger/innen.

Des Weiteren bietet die Kreisverwaltung Unna Studierenden die Möglichkeit, die im Studium zu absolvierenden Verwaltungspraktika in den jeweiligen Bereichen innerhalb der Kreisverwaltung abzuleisten.

### **Weiterbildung/Qualifizierung**

In Ergänzung zur fachbezogenen Fortbildung und parallel zum Erwerb von notwendigen Schlüsselqualifikationen spielt die tätigkeitsunabhängige (Weiter-)Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine immer bedeutendere Rolle.

Im Tarifbereich geschieht dies in erster Linie durch die Teilnahme an den Angestelltenlehrgängen I und II. Diese finden berufsbegleitend (i. d. R. einmal wöchentlich) beim Studieninstitut Soest statt.

Im Bereich der allgemeinen Verwaltung muss jede/r Mitarbeiter/in ohne Verwaltungsausbildung grundsätzlich den Angestelltenlehrgang I besuchen, wenn er/sie unbefristet beim Kreis Unna beschäftigt ist und erklärt sich hierzu im Rahmen des Arbeitsvertrages bereit. Der Angestelltenlehrgang I vermittelt als Basisqualifikation Kenntnisse aus allen Themenbereichen des Verwaltungshandelns. So haben auch die sog. Quereinsteiger die Möglichkeit, sich beim Kreis Unna persönlich weiter zu entwickeln und andere Aufgaben wahrzunehmen.

Aufgrund des hohen Bedarfes wurde vom Kreis Unna in Kooperation mit dem Studieninstitut Soest 2016 ein interner Angestelltenlehrgang I aufgelegt, bei dem der Unterricht grundsätzlich Freitagnachmittag und/oder Samstagvormittag stattfindet. So ist es zum einen möglich, den Lehrgang in einem insgesamt kürzeren Zeitraum zu absolvieren und zum anderen besteht so die Möglichkeit, dass auch mehrere Mitarbeiter/innen aus einer Organisationseinheit hieran teilnehmen können, da die dienstlichen Belange während der Ansprech-/Öffnungszeiten hiervon unberührt sind. An diesem internen Angestelltenlehrgang I nehmen 23 Mitarbeiter/innen der Kreisverwaltung teil.

Im Vergleich hierzu haben im Zeitraum 2012 – 2017 insgesamt 16 Beschäftigte den Angestelltenlehrgang I erfolgreich absolviert.

Hier ist ein deutlicher Wandel erkennbar.

Nach Absolvierung des Angestelltenlehrgangs I oder der Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte/r besteht die Möglichkeit, den Angestelltenlehrgang II zu besuchen und sich auf diese Weise für die Übernahme von Aufgaben ab Entgeltgruppe 9b TVöD zu qualifizieren.

Den Angestelltenlehrgang II haben im Zeitraum 2012 – 2017 insgesamt 15 Beschäftigte erfolgreich absolviert.

Darüber hinaus bietet der Kreis Unna Beamtinnen und Beamten die Möglichkeit des Aufstiegs in die Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt. Hier gibt es zum einen den Regelaufstieg, welcher letztlich dem Vorbereitungsdienst eines Anwärters über drei Jahre entspricht. Zum anderen gibt es den Qualifizierungsaufstieg, bei welchem die Qualifizierung weitestgehend dienstbegleitend erfolgt. Diese beiden Möglichkeiten werden entsprechend der personalwirtschaftlichen Bedarfe genutzt.

Auch die Möglichkeit der Modularen Qualifizierung wird beim Kreis Unna bedarfsgerecht eröffnet. So haben in dem Zeitraum von 2016 bis 2017 drei Beamtinnen und Beamte der Kreisverwaltung an der entsprechenden Qualifizierungsreihe teilgenommen und diese erfolgreich abgeschlossen.

Letztlich unterstützt der Kreis Unna Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einzelfall bei der Absolvierung von berufsbegleitenden, für die weitere Verwendung förderlichen Studiengängen an Fachhochschulen, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien etc. Die Unterstützung erfolgt alternativ durch Zeitgutschriften oder auch durch die Bezuschussung der Studiengebühren.

Auch wird regelmäßig ein Mentoring-Projekt für Frauen, organisiert durch die Gleichstellungsbeauftragten des Kreises Unna und der kreisangehörigen Kommunen, durchgeführt. Mentoring ist ein Prozess, in dem die Mentorin bzw. der Mentor die Karriere und Entwicklung der Mentee außerhalb der normalen Linienorganisation unterstützt. D.h. zwischen der/dem Mentor/in und der Mentee besteht keine dienstliche Verbindung, sie sind keiner Hierarchie zugeordnet. In der Regel sind Mentor/in und Mentee bei unterschiedlichen Dienstherren (z.B. bei einer der kreisangehörigen Kommunen) beschäftigt. Das Mentoring-Projekt wurde in 2014/2015 bereits zum dritten Mal durchgeführt. Zur Auswahl der jeweiligen Mentees wurde auf das Auswahlverfahren zur Besetzung bei internen Stellenausschreibungen zurückgegriffen.

## 2. Betriebliche Gesundheitsförderung

Wichtiges Ziel jeden Arbeitgebers muss es sein, im Rahmen seiner Möglichkeiten, Maßnahmen vorzuhalten bzw. anzubieten, die zur Gesunderhaltung bzw. zur Minderung gesundheitlicher Beeinträchtigungen dienlich sind.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, gesundheitlichen Beeinträchtigungen vorzubeugen, bietet der Kreis Unna diverse Maßnahmen i. R. d. Betrieblichen Gesundheitsförderung an.

So gab es in der Zeit von 2011 bis 2017 insgesamt drei Gesundheitstage, bei denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gelegenheit hatten, kostenlose Gesundheitschecks durchzuführen, sich über Gesundheitsthemen zu informieren, einen Anstoß für gesunde Ernährung zu erlangen oder auch in Trendsportarten hineinzuschnuppern.

Darüber hinaus gab es in den vergangenen Jahren diverse Einzelveranstaltungen rund um das Thema Gesundheit, unter anderem Burnout/Resilienz- und Stressbewältigungsseminare.

Viele Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung finden sich seit 2017 gebündelt im Internen Fortbildungsprogramm wieder.

Ebenfalls jährlich erfolgt die Teilnahme der Kreisverwaltung am AOK Firmenlauf in Unna. Insgesamt steht hierbei neben dem sportlichen Aspekt vor allem die Gemeinsamkeit, sei es beim Lauf selber oder beim anschließenden Ausklingen lassen, im Vordergrund. Daher werden neben den Teilnahmegebühren auch einheitliche Funktionsshirts durch die Betriebliche Gesundheitsförderung zur Verfügung gestellt.

Seit vielen Jahren beteiligt sich die Kreisverwaltung an der Kampagne »Mit dem Rad zu Arbeit« und seit zwei Jahren darüber hinaus an »Stadtradeln«.

Ebenfalls wird seit vielen Jahren jährlich in Kooperation mit der Kreispolizeibehörde ein Sporttag angeboten, bei welchem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihr deutsches Sportabzeichen abzulegen. Darüber hinaus gibt es bei der Kreisverwaltung seit vielen Jahren Betriebssportgruppen.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung ist bei der Kreisverwaltung durch die »Dienstvereinbarung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung« vom 16.04.2003 und das »Rahmenkonzept zur Betrieblichen Gesundheitsförderung« geregelt.

Ein wichtiger Aspekt und gesetzlich zu erfüllende Aufgabe ist in diesem Rahmen der Bereich des Arbeitsschutzes. Bei der Kreisverwaltung wurde die Wahrnehmung des Arbeitsschutzes im Wesentlichen auf die jeweiligen Vorgesetzten übertragen. Diese werden unterstützt durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit.

In nahezu allen Organisationseinheiten sind zwischenzeitlich Gefährdungsbeurteilungen erstellt worden. Hierbei identifizierte Problemstellungen bzw. mögliche Gefährdungen wurden direkt im Kontakt zwischen der Fachkraft für Arbeitssicherheit und den jeweiligen Fachdienst-/Fachbereichs-/Stabsstellenleitungen bearbeitet.

Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter der Kreisverwaltung erhält eine Basisunterweisung in den Arbeitsschutz am Arbeitsplatz. Entweder erfolgen diese Unterweisungen durch den/die direkten Vorgesetzte/n oder durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit.

Auch bei Fragestellungen rund um die individuelle Ausgestaltung des Arbeitsplatzes im Sinne des Arbeitsschutzes steht die Fachkraft für Arbeitssicherheit zur Verfügung.

### 3. Betriebliches Eingliederungsmanagement

Der Mensch ist die wichtigste Ressource des Arbeitgebers/Dienstherrn, somit ist die Gesundheit der einzelnen Mitarbeiter/-innen sein größtes Kapital und verdient entsprechende Aufmerksamkeit.

Um dieser wichtigen Aufgabe gerecht zu werden und alles im dienstlichen/betrieblichen Bereich des Möglichen für die Gesunderhaltung/-wiederherstellung tun zu können, ist der Kreis Unna jedoch auf die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Denn nur so können betriebliche Ursachen identifiziert und behoben bzw. erforderliche Hilfestellungen geleistet werden.

Da die Bedeutung der Gesundheit der Mitarbeiter/innen auch vom Gesetzgeber erkannt wurde, ist mit dem § 84 SGB IX eine gesetzliche Grundlage für das Betriebliche Eingliederungsmanagement geschaffen worden. § 84 Abs. 2 SGB IX sieht vor, dass der Arbeitgeber/Dienstherr mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person klärt, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann, wenn ein/e Mitarbeiter/in innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist.

Das Ziel des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist somit, gemeinsam mit der/dem betroffenen Mitarbeiter/in Maßnahmen zu erarbeiten, die helfen,

- ▶ die Arbeits-/Dienstfähigkeit und Gesundheit zu erhalten und zu fördern,
- ▶ die Ursache von Arbeits-/Dienstunfähigkeitszeiten gemeinsam zu hinterfragen, um künftige Arbeits-/Dienstunfähigkeitszeiten zu vermeiden oder zu verringern,
- ▶ langfristig den Arbeitsplatz zu erhalten.

Am 01.08.2013 ist die »Dienstvereinbarung Betriebliches Eingliederungsmanagement bei der Kreisverwaltung Unna« (DV BEM) in Kraft getreten, welche das Verfahren regelt. Diese sieht eine/n BEM-Beauftragte/n als Verfahrensverantwortliche/n vor. Die Teilnahme am Betrieblichen Eingliederungsmanagement ist freiwillig.

## 4. Inklusion

Bereits im September 2010 hat sich der Kreis Unna zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention verpflichtet. Nach Ablauf des ersten Handlungsprogrammes 2012 bis 2016 wurde das zweite Handlungsprogramm 2016 bis 2020 vom Kreistag verabschiedet.

Ziel ist die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen. Dieser langfristig angelegte Prozess zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention wird als Querschnittsaufgabe aller Bereiche der Verwaltung verstanden.

Koordiniert werden die Maßnahmen mittlerweile durch die Verwaltungskonferenz, in welcher die bisherige Steuerungsgruppe Inklusion aufgegangen ist. Dies zeigt ebenfalls wie selbstverständlich Inklusion mittlerweile bei der Kreisverwaltung Unna geworden ist.

Mehrfach im Jahr werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Seminare zur Bewusstseinsbildung bzw. Sensibilisierung im Kontext Inklusion angeboten.

## 5. Fortbildung

Um den steigenden Anforderungen und komplexen Aufgaben im öffentlichen Dienst gewachsen zu sein, ist eine kontinuierliche Fortbildung erforderlich, damit den rechtlichen Erfordernissen, aber auch den Service- und Leistungserwartungen der Bürgerinnen und Bürger entsprochen werden kann.

Für den Kreis Unna ist es selbstverständlich, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen und anzuregen, sich beständig fortzubilden. Dies ist seit Jahren gute Übung und wurde in der Vergangenheit u. a. durch Einzelangebote umgesetzt.

Aufgrund steigender Mitarbeiterzahlen und zunehmender Fortbildungsbedarfe wurde durch die Zentralen Dienste – Personal für das Jahr 2017 erstmals in zentralisierter Form ein Internes Fortbildungsprogramm für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung Unna aufgelegt, in welchem alle Veranstaltungen für das Jahr enthalten sind. Hierdurch soll ihnen die Möglichkeit gegeben werden, möglichst unkompliziert ihre methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen zu erweitern.

Die Veranstaltungen des Internen Fortbildungsprogrammes finden ausnahmslos in Dienstgebäuden des Kreises statt. Neben des geringeren Zeitaufwandes für An- und Abreise, sind auch die von den jeweiligen Bereichen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entrichtenden Teilnahmegebühren deutlich geringer, als bei externen Angeboten.

Die fachlichen Fortbildungen werden aufgrund der komplexen Sach- und Rechtsgebiete innerhalb der Kreisverwaltung weiterhin dezentral durch die Bereiche selbst organisiert.

Das Interne Fortbildungsprogramm wird jährlich neu aufgelegt. Hierbei werden die aus den Bereichen zurückgemeldeten Bedarfe bestmöglich berücksichtigt.

## 6. Führungskräfte

### Potentialanalyseverfahren für Nachwuchsführungskräfte

Als ein Ergebnis des Demografieberichtes 2011 war festgehalten worden, dass besonders auch im Bereich der Führungskräfte altersbedingt eine hohe Fluktuation zu erwarten ist. Auch im Zusammenhang mit der vorgenannten Mitarbeiterbefragung stellte sich heraus, dass beim Thema Führungskräftenachwuchsentwicklung bei der Kreisverwaltung Unna Handlungsbedarf besteht.

Um den Entwicklungen der demografischen Veränderung der Kreisverwaltung Unna rechtzeitig entgegen zu wirken und die in den vergangenen Jahren in zunehmendem Maße gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte erfüllen zu können, erschien es daher dringend angezeigt, rechtzeitig zielstrebige, engagierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines strukturierten Verfahrens zu potentiellen Führungskräften zu qualifizieren. Hierzu war in einem ersten Schritt das vorhandene Potential zu identifizieren.

Daher wurde mit der Durchführung des multimodular angelegten Verfahrens 2015 ein externer Berater beauftragt. Dieses Verfahren legt den Schwerpunkt insbesondere auf die eigene Motivation zur Übernahme von Führungsverantwortung und geht davon aus, dass Führungskompetenzen größtenteils erlernbar sind, die innere Haltung und die eigene Motivation, Führungskraft werden zu wollen, jedoch nicht durch entsprechende Schulungen vermittelt werden können.

Vor Durchführung des Verfahrens wurden in Workshops mit bereits etablierten Führungskräften die zentralen Anforderungen an zukünftige Führungskräfte bei der Kreisverwaltung Unna herausgearbeitet. Diese dienten als Grundlage für das Potentialanalyseverfahren.

Für die Teilnahme am Potentialanalyseverfahren gingen 160 Bewerbungen ein.

Nach Auswertung des ersten Moduls erfüllten von den 160 Teilnehmerinnen und Teilnehmern 93 Personen den definierten Sollwert und somit die Mindestanforderung bezüglich der Motivation zur Übernahme einer Führungsposition.

Im weiteren Verfahren kristallisierten sich 42 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedensten Berufsgruppen als besonders geeignet für die Übernahme von Führungsverantwortung heraus.

Die 2015 getroffene Entscheidung, für die Besetzung von Führungsstellen zukünftig nicht mehr allein auf die Arbeitsgüte, sondern eben auch auf die Führungsmotivation abzustellen, hat sich außerordentlich bewährt.

Von den 42 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind bereits elf in Führung gegangen.

Aufgrund der steigenden Bedarfe durch organisatorische Änderungen innerhalb der Kreisverwaltung besteht für einige Berufsgruppen bereits erneut Bedarf zur Durchführung eines weiteren Verfahrens.

Die nächste Durchführung eines entsprechenden Potentialanalyseverfahrens ist noch für 2017 geplant.

### Führungskräftequalifizierung

Führungskräfte haben in vielfacher Hinsicht eine Schlüsselfunktion. So sollen sie einerseits fachlich kompetent schwierige Entscheidungen treffen, andererseits stets all ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick haben und ggf. erforderliche Unterstützungen oder Maßnahmen einleiten. Denn wie bereits mehrere Studien belegt haben, hängt die Mitarbeiterzufriedenheit überproportional stark von der Führungskraft ab. Gleichzeitig werden ihnen auch von ihren Vorgesetzten Aufgaben und Erwartungen übertragen. Und auch wenn sie vielleicht die fachliche Kompetenz bereits haben, sehen sie sich nunmehr auch mit Fragen des Personal- und Haushaltsrechts konfrontiert.

Damit die Führungskräfte beim Kreis Unna sich dieser Herausforderung nicht allein stellen müssen, durchlaufen sie alle seit 2016 eine modular aufgebaute Führungskräftequalifizierungsreihe. Diese wird durch die Zentralen Dienste – Personal organisiert und als Inhouseveranstaltung angeboten.

Bereits zuvor wurden konstant Einzelveranstaltungen für Führungskräfte angeboten. Die nunmehr konzeptionierte Veranstaltungsreihe soll eine einheitliche Grundqualifizierung aller Führungskräfte und somit auch eine einheitliche Führungskultur fördern.

Sie besteht aus Pflichtmodulen, welche als unabdingbare Voraussetzungen für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben bei der Kreisverwaltung Unna angesehen werden, aus zwei Wahlmodulen, welche die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Führungskontext entsprechend ihrer individuellen Bedarfe selbst wählen, sowie einem Führungskolleg.

Die erste Führungskräftequalifizierungsreihe wurde 2016 mit 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmern gestartet.

Das positive Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestätigt den eingeschlagenen Weg. Neben der Vermittlung von Wissen wird auch die Vernetzung untereinander und die Gelegenheit, sich im Rahmen eines kollegialen Austausches gegenseitig zu unterstützen, als wertvoll bewertet.

Sobald wieder eine ausreichend große Gruppe an neuen Führungskräften vorhanden ist, startet die nächste Reihe.

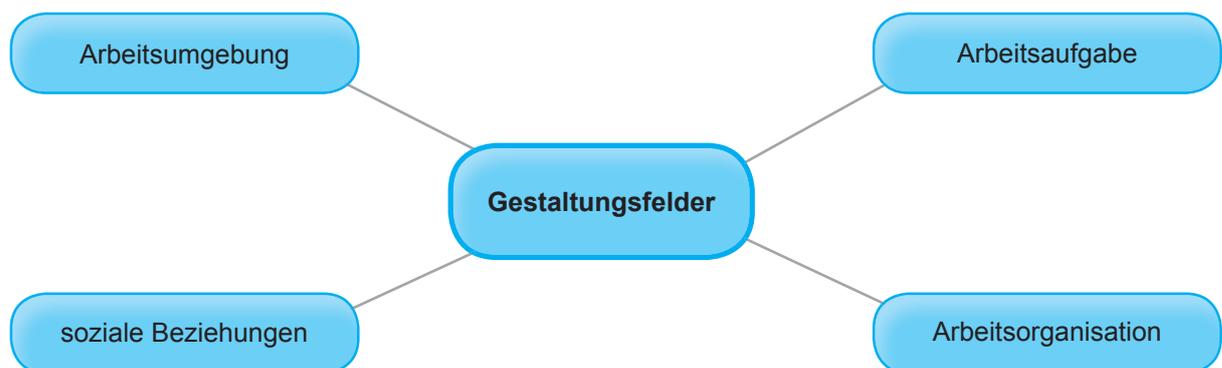
#### IV. Instrumente zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung

Parallel zu der sich verändernden Altersstruktur wandeln sich auch viele Tätigkeiten im Zuge von Globalisierung, Technisierung und Digitalisierung. Denn auch wenn das Durchschnittsalter nicht wie zunächst prognostiziert angestiegen ist, so haben doch immerhin 57 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das 45. Lebensjahr und 27 % das 55. Lebensjahr bereits vollendet.

Aber nicht nur diesem Personenkreis, sondern allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die richtige Unterstützung an die Seite zu geben, um die Veränderungen positiv mitgestalten zu können, das ist Aufgabe des Arbeitgebers.

Denn durch die vorgenannten Veränderungen wird das gesamte Arbeitsleben mit all seinen Abläufen beschleunigt. Hierbei muss der Arbeitgeber darauf achten, dass er seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht verliert, weil sie nicht mehr mitkommen - sei es aufgrund steigender kognitiver, informatorischer oder auch psychischer Belastungen.

Die Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist somit von besonderer Wichtigkeit und sollte von allen Beteiligten (Verwaltungsführung, Personalverantwortliche, direkte Vorgesetzte etc.) entsprechend gefördert werden.



## Arbeitsaufgabe

### Die Gestaltungsfelder für alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen im Überblick:

Über die Gestaltung der Arbeitsaufgabe kann zum einen der Handlungsspielraum verändert werden, d.h. man überträgt der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter mehr Verantwortung. Dies kann z.B. durch die Bestellung als Ausbilder/in bzw. Mentor/in für neue Kollegen/-innen erfolgen.

Eine andere Möglichkeit ist die Anpassung der Aufgabenkomplexität. So könnten z.B. schwierige Tätigkeiten oder Fallgestaltungen übertragen oder eben entzogen werden.

Ebenfalls sollte nach Möglichkeit ein Abwechslungsreichtum in der Aufgaben- und Anforderungsvielfalt gegeben sein, um Langeweile und Monotonie vorzubeugen.

Auch die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowohl fachlich als auch im Bereich der sog. Schlüsselqualifikationen, kann hierbei förderlich sein.

Insgesamt sind es also die klassischen Instrumente der Personalentwicklung, Jobenrichment bzw. Jobenlargement, welche weitestgehend durch den oder die direkte/n Vorgesetzte/n gesteuert werden können.

## Arbeitsorganisation

Im Bereich der Arbeitsorganisation bestehen Handlungsfelder einerseits in der Arbeitszeit. Dies umfasst unter anderem die Rahmenbedingungen, wie Teilzeitmöglichkeiten, Altersteilzeit, Sabbaticals, Telearbeit oder Gleitzeit. Der Kreis Unna bietet diverse Teilzeitvarianten, sowie Altersteilzeit für Beschäftigte und Sabbaticals für Beamtinnen und Beamte an. Auch Telearbeit ist unter Berücksichtigung der dienstlichen Belange möglich. Das Gros der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt an der gleitenden Arbeitszeit teil.

Die genaue Ausgestaltung der Arbeitszeit in den einzelnen Organisationseinheiten obliegt unter Berücksichtigung der Ansprechzeiten und persönlichen Belange den jeweiligen Vorgesetzten.

Gerade das zweite Handlungsfeld innerhalb der Arbeitsorganisation, die Arbeitsabläufe, bieten den jeweiligen Vorgesetzten einen Handlungsspielraum. Denn durch die Flexibilisierung der Arbeitsverteilung und damit auch der Arbeitsintensität oder auch durch die Schaffung von Arbeitsunterbrechungen, lassen sich mitunter verschiedene Arbeitsrhythmen bestmöglich kombinieren.

## soziale Beziehungen

Durch die Förderung der sozialen Beziehungen können die unterschiedlichen Potentiale bestmöglich miteinander kombiniert und vernetzt werden. So können jüngere Kolleginnen und Kollegen beispielsweise von dem Erfahrungsschatz der älteren Kolleginnen und Kollegen profitieren. Umgekehrt können die älteren Kolleginnen und Kollegen von dem »neuen« technischen und rechtlichen Wissen der jüngeren Kolleginnen und Kollegen profitieren.

Gleichzeitig sind die Kolleginnen und Kollegen untereinander gefordert, gegenseitig Rücksicht aufeinander zu nehmen und die Stärken und Schwächen der anderen zu respektieren und sich bestenfalls gegenseitig zu unterstützen.

Aber auch die Führungskräfte sind gefordert, einen derartigen Austausch, eine solche Vernetzung zu fördern und zu fordern. Dies auch durch eine entsprechende Feedbackkultur. All dem zu Grunde liegt eine gegenseitige Wertschätzung.

## Arbeitsumgebung

Die Gestaltung der Arbeitsumgebung sollte auf alle Fälle unter Berücksichtigung des Arbeitsschutzes erfolgen. Die Aufgaben des Arbeitgebers/Dienstherrn im Bereich des Arbeitsschutzes wurden beim Kreis Unna durch Kreistagsbeschluss auf die Führungskräfte übertragen. Diese wiederum werden bei der Wahrnehmung dieses Rechtsfeldes durch die hiesige Fachkraft für Arbeitssicherheit unterstützt.

Aber auch die Betriebliche Gesundheitsförderung und das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) sind maßgebliche Gestaltungsfelder der Arbeitsumgebung. Auch hier sind in vielen Belangen die direkten Vorgesetzten die ersten Ansprechpartner/innen. Sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch die Führungskräfte können die BEM-Beauftragte unterstützend hinzuziehen. Die Betriebliche Gesundheitsförderung wird in weiten Teilen zentral organisiert, einzelne Bausteine, wie z.B. eine entsprechende Ausstattung und Gestaltung der Arbeitsplätze, obliegen in der Regel den direkten Vorgesetzten.

## Fazit

Insgesamt werden also bereits viele Rahmenbedingungen für eine alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung geboten. Jedoch wird es Aufgabe der nächsten Jahre sein, die Führungskräfte hierhingehend entsprechend zu sensibilisieren und zu unterstützen.

## V. Aktuelle Prognosen

### Berechnungsgrundlage

Berechnungsgrundlage waren die Daten der zum Stichtag 01.01.2017 vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kreises Unna.

Als Grundlage für das Renten- bzw. Ruhestandseintrittsalter wurde das durchschnittliche Eintrittsalter der Jahre 2014 – 2016 ermittelt. So ergab sich für 2014 ein Durchschnittsalter von 63 Jahren, für 2015 von 62,9 Jahren und für 2016 von 62,96 Jahren. Daher wurde 63 als prognostisches Renten- bzw. Ruhestandseintrittsalter festgesetzt.

### Orientierung

Das Durchschnittsalter bei der Kreisverwaltung Unna lag am 01.01.2017 bei 45 Jahren.

Das Durchschnittsalter der Bevölkerung im Kreis Unna lag am 01.01.2017 bei 44 Jahren.

Die Kreisverwaltung ist somit ein Spiegel der Gesellschaft mit nur geringer Abweichung nach oben und bewegt sich auch im Vergleich mit anderen Verwaltungen in einem guten Bereich.

Aber das bedeutet auch, dass zum 01.01.2017 rund 57 % der Kreismitarbeiterinnen und -mitarbeiter mindestens 45 Jahre alt waren. Somit ist eine Beschäftigung mit den besonderen Anforderungen und Bedürfnissen dieser Altersgruppe trotz alledem erforderlich.

### Ergebnis

Nach derzeitigen Hochrechnungen, welche in der Anlage 2 detailliert dargestellt sind, werden in den nächsten zehn Jahren 379 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung in Rente bzw. Ruhestand gehen. Das sind ausgehend von rd. 1.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum 01.01.2017 29,15 %.

Das heißt, dass in den nächsten zehn Jahren rund ein Drittel der Belegschaft altersbedingt die Kreisverwaltung verlassen wird.

Von den 379 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben ausgehend vom Stichtag 01.01.2017 33 Führungsverantwortung.

Das bedeutet, dass in den nächsten zehn Jahren 47,82 %, somit fast die Hälfte der derzeitigen Führungskräfte in Rente bzw. Ruhestand gehen werden. Dies bestätigt den bereits beschrittenen Pfad der konzeptionellen Identifizierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften und verdeutlicht die Notwendigkeit.

Bzgl. der detaillierten Prognosen wird auf die Anlage 2 zu diesem Personalbericht verwiesen.

## VI. Würdigung und Ausblick

Bis dato ist es der Kreisverwaltung Unna immer gelungen, vakante Stellen mit qualifiziertem Personal zu besetzen. Der Handlungsbedarf ist somit eher präventiver Natur, um dem Wandel der Gesellschaft zu begegnen.

Allein die Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz genügt heute allerdings nicht mehr. Bei der Suche nach einer Ausbildung oder einer neuen Stelle werden die »weichen Kriterien«, wie Flexibilität und Vereinbarkeit des privaten mit dem beruflichen Leben immer wichtiger.

Der Kreis Unna bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits seit vielen Jahren ein hohes Maß an Flexibilität durch die flexible Arbeitszeitgestaltung (Gleitzeit, Teilzeit etc.), aber auch durch die Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der Kreisverwaltung.

Daher wird es zukünftig umso wichtiger sein, diese Qualitäten potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern, aber auch den bereits vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewusst zu machen.

Darum wurden bereits Flyer und Plakate, welche die Vorzüge des Kreises Unna als Arbeitgeber herausstellen, zum einen an die umliegenden weiterführenden Schulen, Studieninstitute, Fachhochschulen etc. versandt und zum anderen auf Ausbildungsmessen und im Kreishaus selbst ausgehangen und ausgelegt.

Da sich mittlerweile die meisten potentiellen Bewerberinnen und Bewerber über das Internet über vakante Stellen, aber auch über potentielle Arbeitgeber informieren, wurde eine eigene Internetseite erstellt, welche den Kreis Unna in seiner Vielfalt als Arbeitgeber vorstellt.

Denn z.B. die flexiblen Arbeitszeiten mit der vorhandenen Gleitzeit, aber auch vielen verschiedenen Teilzeitmodellen und der Möglichkeit, einen Teil seiner Arbeit von Zuhause zu erledigen (Telearbeit) sind für etablierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung zu einer Selbstverständlichkeit geworden, für Interessierte können sie mitunter ein Entscheidungskriterium sein.

Doch auch die Frage, wie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Kreisverwaltung Unna willkommen geheißen werden, trägt maßgeblich zur Attraktivität bei. Daher ist beabsichtigt, neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zukünftig eine Willkommensbroschüre auszuhändigen, welcher sie die wichtigsten Antworten auf Fragen rund um ihren neuen Arbeitgeber entnehmen können und so die Gelegenheit haben, sich bereits vor Arbeitsaufnahme näher mit dem Kreis Unna und den dortigen Strukturen auseinander zu setzen.

Daran knüpft eine qualifizierte und individuelle Einarbeitung der neuen Kolleginnen und Kollegen an. Aufgrund der hohen Aufgabenvielfalt bei der Kreisverwaltung ist eine standardisiert vorgegebene Einarbeitung nicht möglich, daher liegt die Verantwortung bei den jeweiligen Vorgesetzten. Um diesen eine Orientierung zu bieten, soll die bereits vorhandene Checkliste zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktualisiert und erweitert werden.

Insgesamt ist der Kreis Unna als Arbeitgeber derzeit zukunftssicher aufgestellt. Dies ist jedoch kein Grund, sich auf dem bereits Erreichten auszuruhen. Vielmehr müssen auch zukünftig alle Anstrengungen unternommen werden, um sich dem sich verschärfenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte erfolgreich stellen zu können.

Dann sollte auch zukünftig die Besetzung vakanter Stellen mit qualifiziertem Personal (egal ob intern oder extern) möglich sein.

Der bereits begonnene Weg zur Identifizierung und Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften stellt sicher, dass auch der prognostizierten Fluktuation im Bereich der Führungskräfte entgegengewirkt werden kann. Da Führungskräfte der ausschlaggebendste Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation sind, erfordert diese Zielgruppe auch ein besonderes Augenmerk. Die etablierten Verfahren müssen fortlaufend evaluiert und den tatsächlichen Bedarfen angepasst werden, um eine bestmögliche Qualifizierung zu gewährleisten.

## Anlage 1

### Entwicklung der Auszubildendenzahlen in den Jahren 2008 bis 2017

#### Auszubildende nach Jahrgängen und Berufsgruppen

Jahr	KIA	KSA	VwFA	VmT / Geom.	KVOI	StW	MG / D	K	FI	TP	Gesamt
2008	2	2	1	2	0	1	1	1	1	0	11
2009	3	3	2	1	0	1	1	1	0	0	12
2010	3	3	3	2	0	1	0	1	0	1	14
2011	4	2	3	2	0	1	0	1	2	1	16
2012	4	3	3	2	0	1	0	0	2	0	15
2013	8	3	2	2	1	0	0	0	1	0	17
2014	5	4	3	1	0	1	1	1	2	0	18
2015	3	3	2	2	0	1	0	0	0	1	12
2016	6	2	2	2	1	1	0	0	1	0	15
2017	10	5	5	2	0	1	0	0	1	1	25
<b>Gesamt</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>155</b>

#### Legende

KIA = Kreisinspektoranwärter (inkl. Aufsteiger)

KSA = Kreissekretäranwärter

VwFA = Verwaltungsfachangestellte

VmT = Vermessungstechniker

Geom. = Geomatiker

KVOI = Kreisvermessungsoberinspektor

StW = Straßenwärter

MG = Mediengestalter

D = Drucker

K = Koch

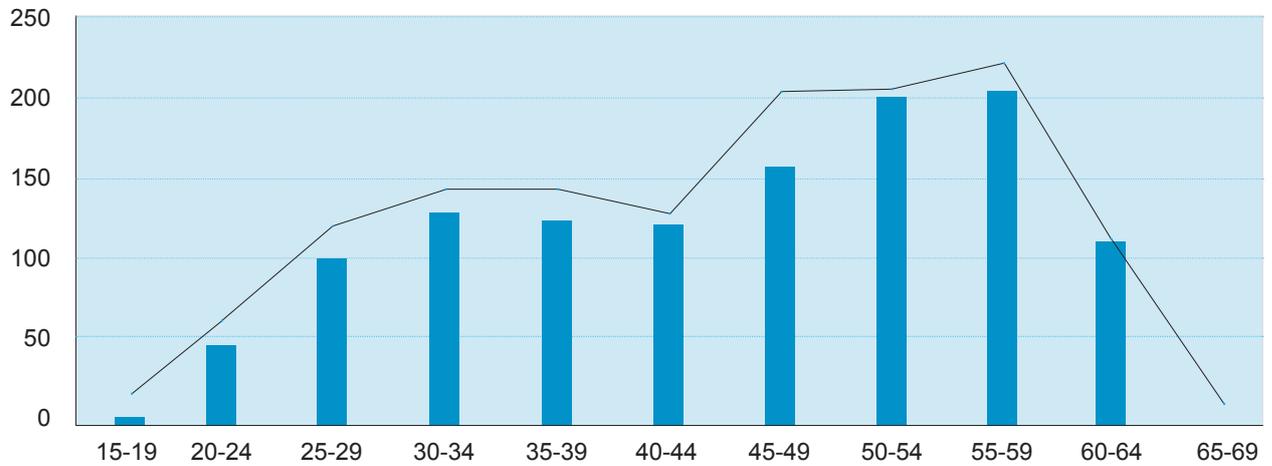
FI = Fachinformatiker (inkl. Informatikkaufmann)

TP = Tierpfleger

## Anlage 2

### Prognose für die Gesamtverwaltung für die Jahre 2018 bis 2027

#### Prognose Gesamtverwaltung 2018



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

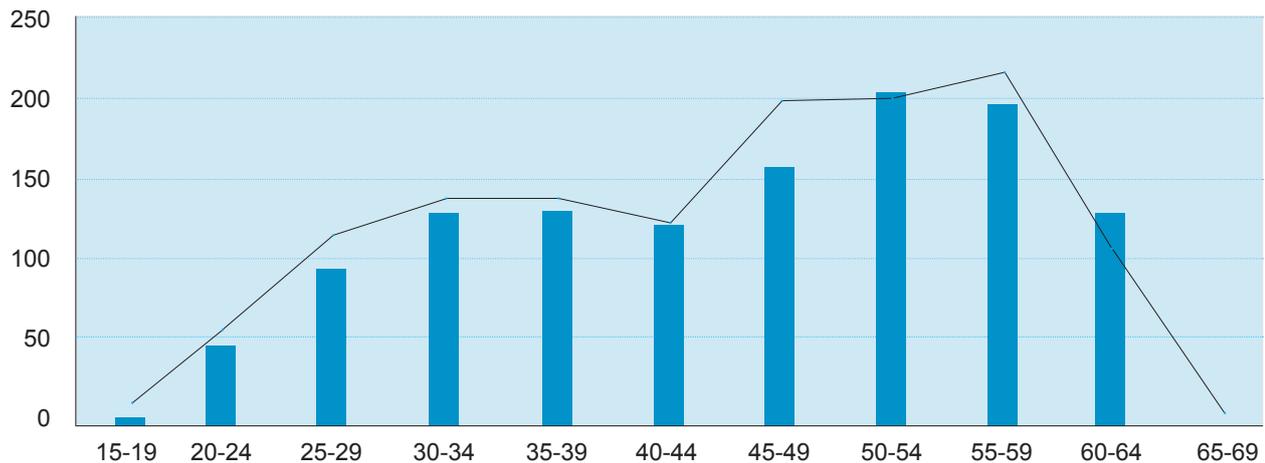
Die Balken bilden die Prognose für 2018 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>26</b>
davon Gesundheit	1
nicht technischer Dienst	9
technischer Dienst	12
Bildung und Wissenschaft	1
ohne Abschluss	3
Männer	13
Frauen	13

#### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>1</b>
davon Gesundheit	1
nicht technischer Dienst	0
technischer Dienst	0
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	1
Frauen	0

## Prognose Gesamtverwaltung 2019



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

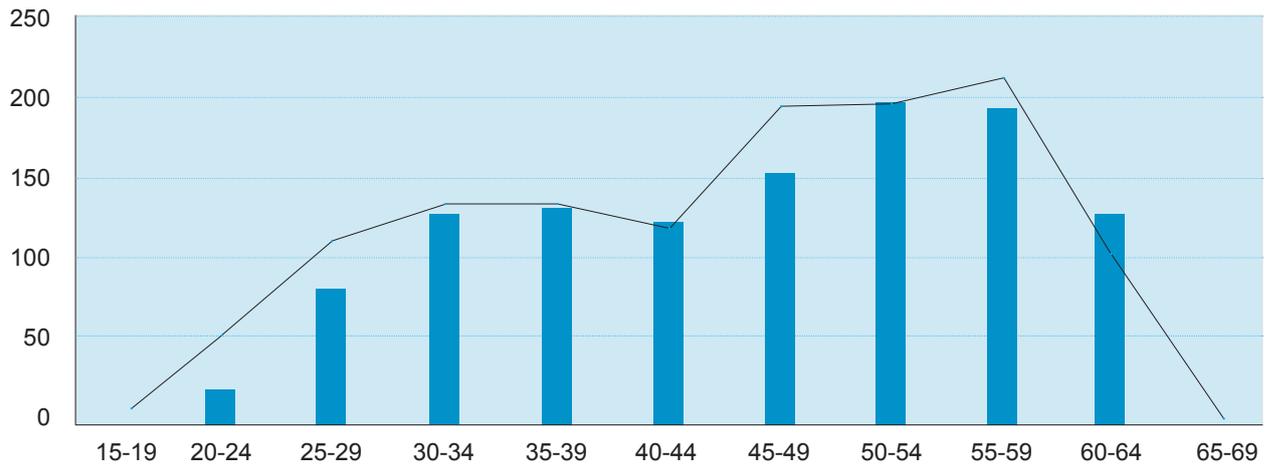
Die Balken bilden die Prognose für 2019 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>39</b>
davon Gesundheit	3
nicht technischer Dienst	22
technischer Dienst	8
Bildung und Wissenschaft	1
ohne Abschluss	5
Männer	17
Frauen	22

### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>1</b>
davon Gesundheit	0
nicht technischer Dienst	0
technischer Dienst	1
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	1
Frauen	0

## Prognose Gesamtverwaltung 2020



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

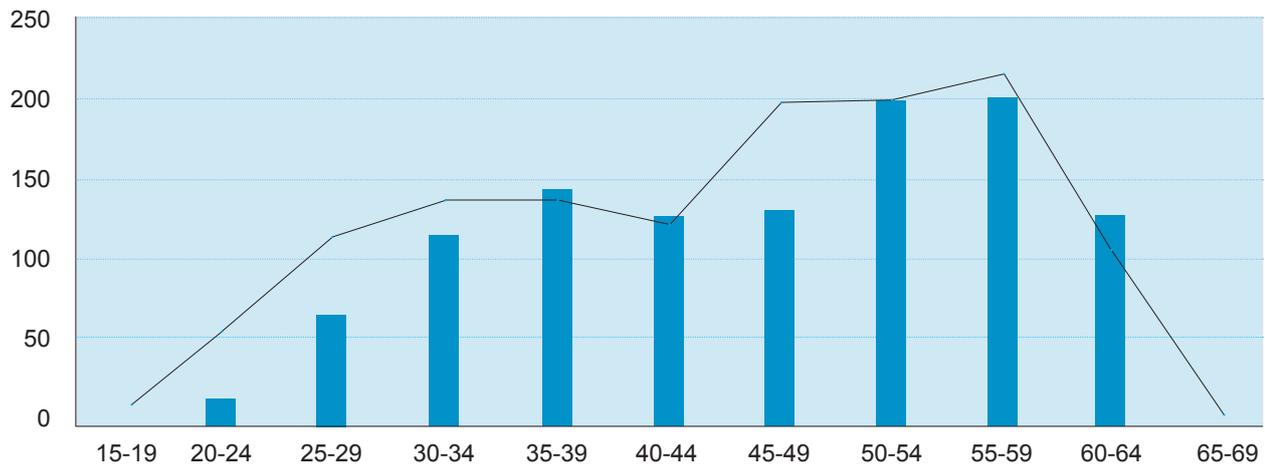
Die Balken bilden die Prognose für 2020 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>36</b>
davon Gesundheit	2
nicht technischer Dienst	21
technischer Dienst	6
Bildung und Wissenschaft	1
ohne Abschluss	6
Männer	11
Frauen	25

### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>3</b>
davon Gesundheit	1
nicht technischer Dienst	1
technischer Dienst	1
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	2
Frauen	1

## Prognose Gesamtverwaltung 2021



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

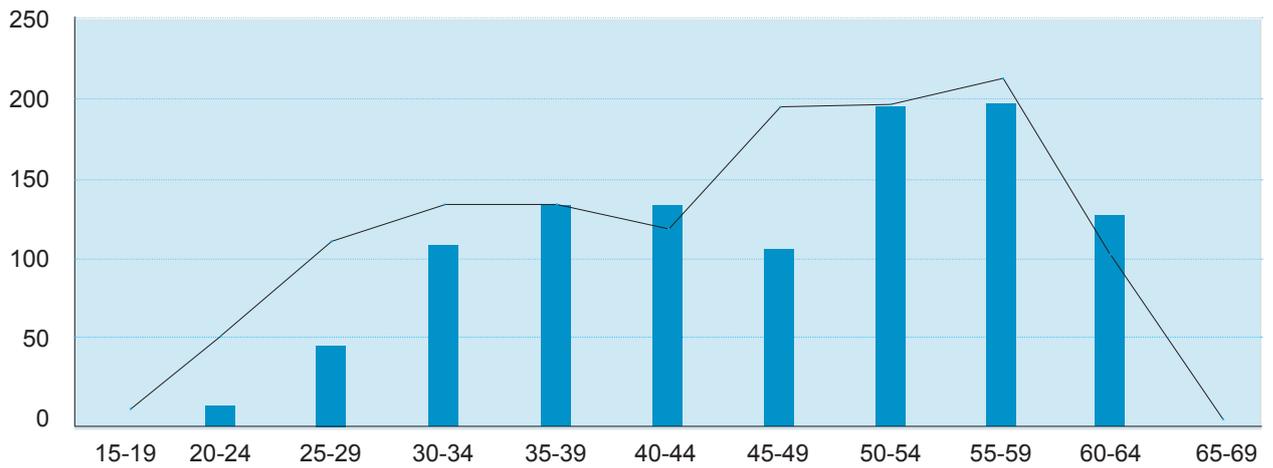
Die Balken bilden die Prognose für 2021 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>39</b>
davon Gesundheit	8
nicht technischer Dienst	20
technischer Dienst	4
Bildung und Wissenschaft	1
ohne Abschluss	6
Männer	11
Frauen	28

### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>5</b>
davon Gesundheit	0
nicht technischer Dienst	3
technischer Dienst	2
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	5
Frauen	0

## Prognose Gesamtverwaltung 2022



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

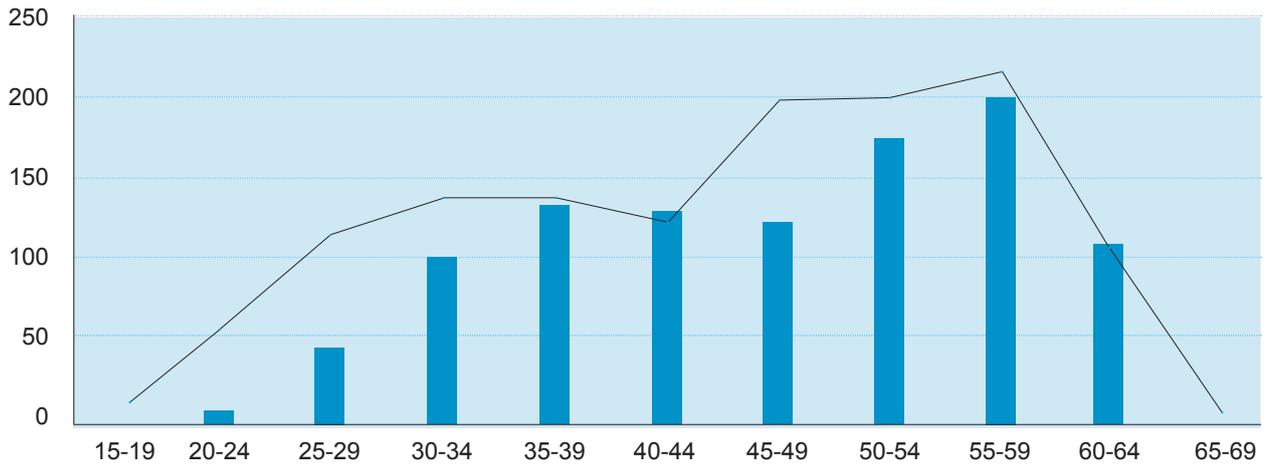
Die Balken bilden die Prognose für 2022 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>44</b>
davon Gesundheit	5
nicht technischer Dienst	30
technischer Dienst	5
Bildung und Wissenschaft	0
ohne Abschluss	4
Männer	15
Frauen	29

### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>1</b>
davon Gesundheit	0
nicht technischer Dienst	1
technischer Dienst	0
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	0
Frauen	1

## Prognose Gesamtverwaltung 2023



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

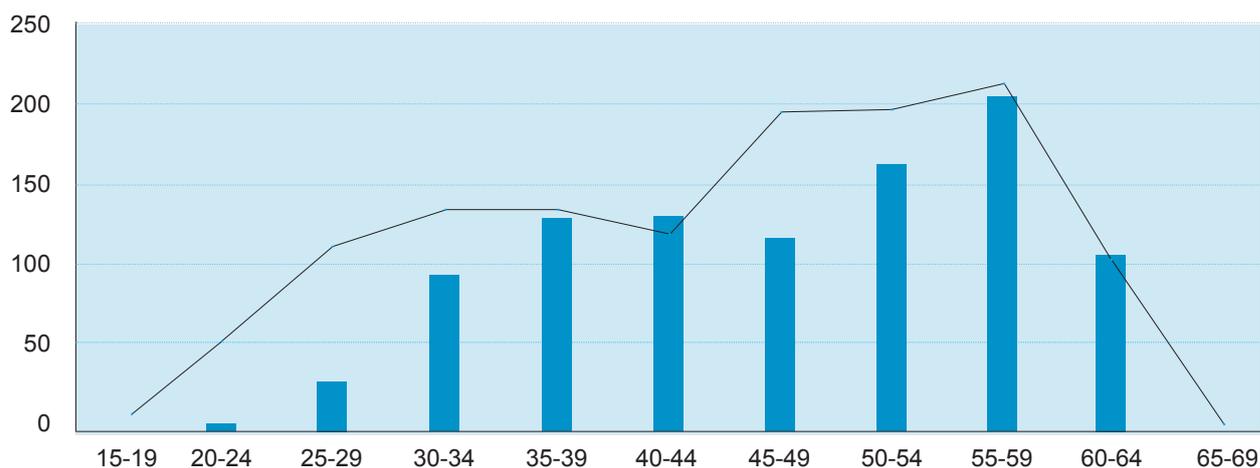
Die Balken bilden die Prognose für 2023 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>49</b>
davon Gesundheit	10
nicht technischer Dienst	29
technischer Dienst	8
Bildung und Wissenschaft	0
ohne Abschluss	2
Männer	21
Frauen	28

### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>2</b>
davon Gesundheit	0
nicht technischer Dienst	1
technischer Dienst	1
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	2
Frauen	0

## Prognose Gesamtverwaltung 2024



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

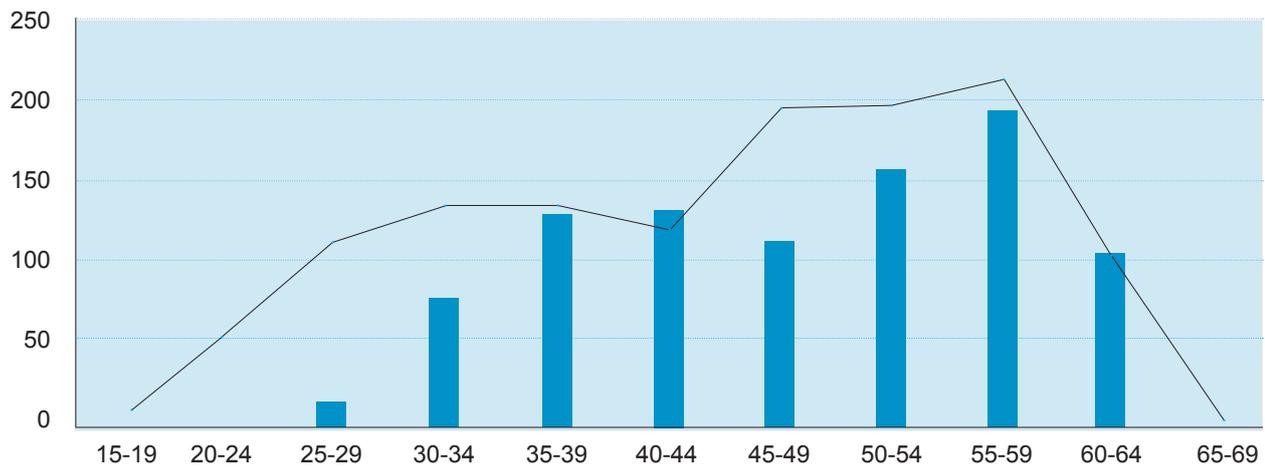
Die Balken bilden die Prognose für 2024 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>39</b>
davon Gesundheit	5
nicht technischer Dienst	26
technischer Dienst	8
Bildung und Wissenschaft	0
ohne Abschluss	0
Männer	17
Frauen	22

### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>7</b>
davon Gesundheit	1
nicht technischer Dienst	5
technischer Dienst	1
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	5
Frauen	2

## Prognose Gesamtverwaltung 2025



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

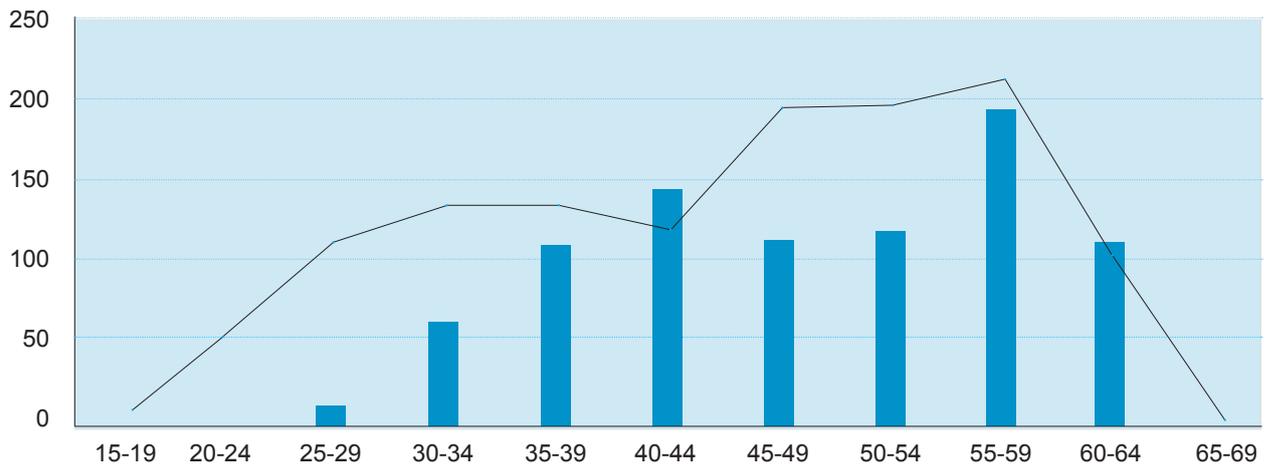
Die Balken bilden die Prognose für 2025 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>43</b>
davon Gesundheit	5
nicht technischer Dienst	22
technischer Dienst	10
Bildung und Wissenschaft	0
ohne Abschluss	6
Männer	16
Frauen	27

### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>6</b>
davon Gesundheit	0
nicht technischer Dienst	5
technischer Dienst	1
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	4
Frauen	2

## Prognose Gesamtverwaltung 2026



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

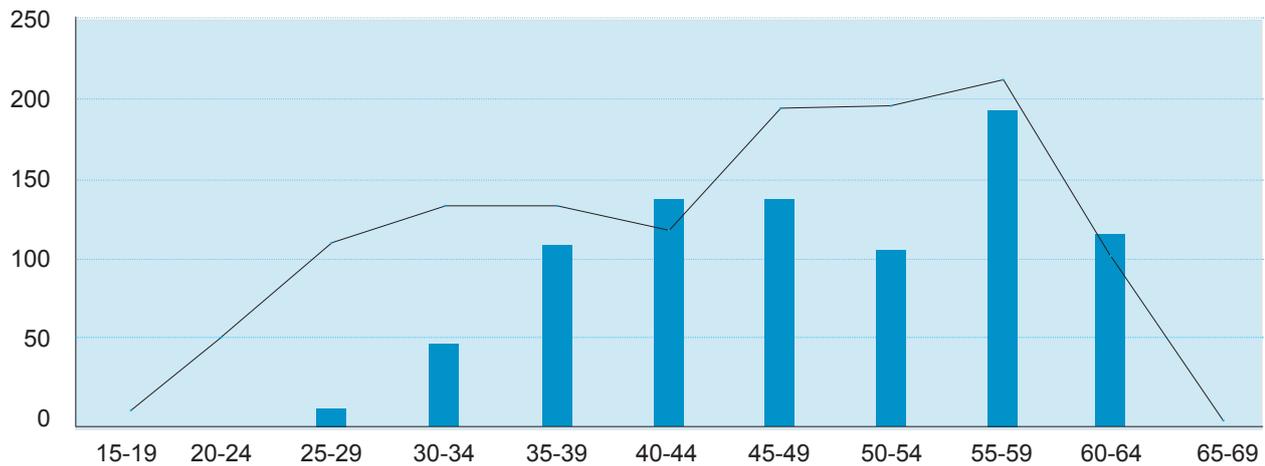
Die Balken bilden die Prognose für 2026 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>32</b>
davon Gesundheit	4
nicht technischer Dienst	19
technischer Dienst	8
Bildung und Wissenschaft	1
ohne Abschluss	0
Männer	15
Frauen	17

### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>5</b>
davon Gesundheit	1
nicht technischer Dienst	3
technischer Dienst	1
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	2
Frauen	3

## Prognose Gesamtverwaltung 2027



Die Linie zeigt die Altersstruktur bei der Kreisverwaltung zum 01.01.2017.

Die Balken bilden die Prognose für 2027 ab (ohne Berücksichtigung von Neueinstellungen).

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>32</b>
davon Gesundheit	5
nicht technischer Dienst	17
technischer Dienst	4
Bildung und Wissenschaft	0
ohne Abschluss	6
Männer	8
Frauen	24

### Führungskräfte

<b>Austritte wegen Rente/ Ruhestand</b>	<b>2</b>
davon Gesundheit	0
nicht technischer Dienst	1
technischer Dienst	1
Bildung und Wissenschaft	0
Männer	1
Frauen	1