

# Stadt Sangerhausen



## **16. Fortschreibung des Haushaltskonsolidierungskonzeptes 2010 - 2025**

Beschlusnummer:

Sangerhausen, den 10.11.2022

Sven Strauß  
Oberbürgermeister

## Gliederung

1. Gesetzliche Grundlagen
2. Entwicklung der Haushaltslage seit dem Beginn der Konsolidierung
  - 2.1. Zeitraum 2001 bis 2012 (Kameralistische Haushaltsführung)
  - 2.2. Zeitraum 2013 bis 2021 (Doppische Haushaltsführung)
  - 2.3. Entwicklung der Liquidität seit Beginn der Haushaltskonsolidierung
3. Voraussichtliche Entwicklung der Haushaltslage im Zeitraum 2022 bis 2025
  - 3.1. Ergebnisplan
  - 3.2. Finanzplan
4. Fortsetzung der Haushaltskonsolidierung ab dem Haushaltsjahr 2022
5. Beantragung von Zuweisungen aus dem Ausgleichsstock
  - 5.1. Beantragung von Liquiditätshilfen
  - 5.2. Beantragung von Bedarfszuweisungen
  - 5.3. Aktuelle Voraussetzungen für die Gewährung von Bedarfszuweisungen / Liquiditätshilfen
    - 5.3.1. Einzahlungs- und Ertragsverbesserungen
    - 5.3.2. Auszahlungs- und Aufwandsreduzierungen
    - 5.3.3. Zuschussbedarf für freiwillige Aufgaben
6. Konsolidierungsmaßnahmen und deren Auswirkungen auf den Ergebnishaushalt und Finanzhaushalt
7. Liquiditätsverbesserungskonzept
8. Haushaltskennzahlensystem

## 1. Gesetzliche Grundlagen

Gemäß § 98 Absatz 1 des KVG LSA haben die Kommunen ihre Haushaltswirtschaft so zu planen und zu führen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist. Dabei ist den Erfordernissen des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts grundsätzlich Rechnung zu tragen. Entsprechend § 98 Absatz 3 des KVG LSA ist der Haushalt in jedem Haushaltsjahr in Planung und Rechnung auszugleichen. Er ist ausgeglichen, wenn

- im Ergebnishaushalt die Erträge die Höhe der Aufwendungen mindestens erreichen. Dies gilt als erfüllt, wenn ein Fehlbetrag in Planung und Rechnung durch die Inanspruchnahme von Rücklagen aus Überschüssen der Ergebnisse gedeckt werden kann.
- im Finanzhaushalt der Saldo der Ein- und Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit ausreicht, um mindestens die Auszahlungen für die planmäßige Tilgung von Krediten für Investitionen und für zu bilanzierende Investitionsfördermaßnahmen zu decken. Dies gilt als erfüllt, wenn ein Fehlbetrag in Planung und Rechnung durch die Inanspruchnahme von Liquiditätsreserven gedeckt werden kann.

Nach § 98 Absatz 4 des KVG LSA hat die Kommune ihre Zahlungsfähigkeit sowie die Finanzierung der Investitionen und Investitionsfördermaßnahmen sicherzustellen.

Gemäß § 98 Absatz 5 des KVG LSA darf sich die Kommune nicht überschulden. Sie ist überschuldet, wenn nach der Haushaltsplanung das Eigenkapital im Haushaltsjahr aufgebraucht wird oder in der Vermögensrechnung ein "Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag" auszuweisen ist.

Kann der Haushaltsausgleich entgegen den Grundsätzen des § 98 Absatz 3 KVG LSA nicht erreicht werden, ist nach § 100 Absatz 3 des KVG LSA ein Haushaltskonsolidierungskonzept aufzustellen. Das Haushaltskonsolidierungskonzept dient dem Ziel, die künftige, dauernde Leistungsfähigkeit der Kommune zu erreichen. Der Haushaltsausgleich ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt wiederherzustellen, spätestens jedoch im fünften Jahr, das auf die mittelfristige Ergebnis- und Finanzplanung folgt. Im Haushaltskonsolidierungskonzept ist der Zeitraum festzulegen, innerhalb dessen der Haushaltsausgleich wieder erreicht werden kann. Dabei sind die Maßnahmen darzustellen, durch die der Haushaltsausgleich gemäß § 98 Absatz 3 wieder erreicht, ein in der Vermögensrechnung ausgewiesener Fehlbetrag abgebaut und das Entstehen eines neuen Fehlbetrages in künftigen Jahren vermieden werden soll.

Gemäß § 100 Absatz 4 KVG LSA ist ein Haushaltskonsolidierungskonzept auch aufzustellen, wenn die Kommune den Haushaltsausgleich gemäß § 98 Absatz 3 erreicht, aber gemäß § 98 Absatz 5 Satz 2 überschuldet ist. Das Haushaltskonsolidierungskonzept dient dem Ziel, den "Nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag" vollständig abzubauen. Im Haushaltskonsolidierungskonzept sind der erforderliche Zeitraum und die Maßnahmen für den Abbau des Fehlbetrages zum nächstmöglichen Zeitpunkt festzulegen.

Ein Haushaltskonsolidierungskonzept ist nach § 98 Absatz 5 KVG LSA ebenfalls aufzustellen, wenn die Kommune nicht mehr in der Lage ist, innerhalb des mittelfristigen Finanzplanungszeitraumes ihren bestehenden Zahlungsverpflichtungen ohne Überschreiten der Genehmigungsgrenze nach § 110 Absatz 2 KVG LSA nachzukommen. Der Höchstbetrag der Liquiditätskredite bedarf entsprechend § 110 Absatz 2 des KVG LSA im Rahmen der Haushaltssatzung der Genehmigung der Kommunalaufsichtsbehörde, wenn er ein Fünftel der Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit im Finanzplan übersteigt.

Im Haushaltskonsolidierungskonzept sind der erforderliche Zeitraum und die Maßnahmen festzulegen, um die Zahlungsfähigkeit innerhalb des mittelfristigen Finanzplanungszeitraumes ohne Überschreiten der Genehmigungsgrenze nach § 110 Absatz 2 des KVG LSA wiederherzustellen

Die dargestellten Maßnahmen gemäß § 100 Absatz 3 bis Absatz 5 KVG LSA sind für die Kommune grundsätzlich verbindlich. Abweichungen von diesen bindenden Festlegungen und die jährlichen Fortschreibungen des Haushaltskonsolidierungskonzeptes sind nur zulässig, wenn das Haushaltskonsolidierungsziel auf andere Weise erreicht wird oder sich die Planungsgrundlagen rechtlich oder tatsächlich ändern. Das Haushaltskonsolidierungskonzept ist spätestens mit der Haushaltssatzung von der Vertretung zu beschließen und der Kommunalaufsichtsbehörde vorzulegen.

## 2. Entwicklung der Haushaltslage seit dem Beginn der Konsolidierung

### 2.1. Zeitraum 2001 bis 2012 (Kameralistische Haushaltsführung)

Die nachfolgende Übersicht gibt einen Überblick über den Stand der Deckung der im Zeitraum 2001 bis 2012 entstandenen Fehlbeträge.

Struktureller Fehlbetrag 2001	556.400,00 €
Struktureller Fehlbetrag 2002	618.622,48 €
Struktureller Fehlbetrag 2003	2.512.771,49 €
Struktureller Fehlbetrag 2004	2.103.693,96 €
Struktureller Fehlbetrag 2005	2.391.540,92 €
Struktureller Fehlbetrag 2006	877.683,56 €
Summe strukturelle Fehlbeträge 2001 bis 2006	9.060.712,41 €
abzüglich Deckung in 2007 (war durch Gewinnentnahmen möglich)	2.635.195,72 €
ungedeckter Sollfehlbetrag 2001 bis 2006 insgesamt	6.425.516,69 €
Davon durch Bedarfszuweisung gemäß Bescheid vom 02.10.2012 gedeckt:	5.782.965,00 €
<b>bisher nicht gedeckter Fehlbetrag 2001 bis 2006</b>	<b>642.551,69 €</b>

Struktureller Fehlbetrag 2007	0,00 €
Struktureller Fehlbetrag 2008	944.346,48 €
Struktureller Fehlbetrag 2009	2.286.767,00 €
Struktureller Fehlbetrag 2010	3.319.046,29 €
Summe strukturelle Fehlbeträge 2008 bis 2010	6.550.159,77 €
Davon durch Bedarfszuweisung gemäß Bescheid vom 19.06.2019 gedeckt:	5.895.143,00 €
<b>bisher nicht gedeckter Fehlbetrag 2008 bis 2010</b>	<b>655.016,77 €</b>

Struktureller Fehlbetrag 2011	3.526.060,59 €
Davon durch Bedarfszuweisung gemäß Bescheid vom 11.11.2020 gedeckt:	3.173.454,00 €
<b>bisher nicht gedeckter Fehlbetrag 2011</b>	<b>352.606,59 €</b>

Struktureller Fehlbetrag 2012	<b>2.924.090,40 €</b>
Davon durch Bedarfszuweisung gemäß Bescheid vom 24.08.2021 gedeckt:	2.631.681,00 €
verbleiben durch die Stadt zu decken	292.409,40 €

<b>Bisher nicht gedeckte Fehlbeträge (10%) 2001 bis 2012, welche durch die Stadt eigenständig gedeckt werden müssen:</b>	<b>1.942.584,45 €</b>
--	-----------------------

Wie in der Tabelle dargestellt, sind durch die Stadt Sangerhausen noch kamerale Soll-Fehlbeträge aus den Jahren 2001 bis 2012 in Höhe von 1.942.584,45 € abzudecken. Aus dem Jahresüberschuss 2018 ist es nunmehr möglich davon 1.925.958,60 € zu decken. Die übrigen 16.625,85 € werden aus dem Jahresüberschuss 2019 gedeckt.

Diese kamerale Soll-Fehlbeträge waren nicht Bestandteil der Eröffnungsbilanz zum 01.01.2013. Dies sahen die gesetzlichen Vorschriften des Landes Sachsen-Anhalt und auch die Runderlässe zur Einführung der Doppik nicht vor. Die doppischen Fehlbeträge des Ergebnishaushaltes werden unter dem Eigenkapital - Bilanzkonten 20310000 (Fehlbetragsvortrag des ordentlichen Ergebnisses) bzw. 20320000 (Fehlbetragsvortrag des außerordentlichen Ergebnisses) ausgewiesen bzw. auf das neue Jahr vorgetragen. Mit den kamerale Soll-Fehlbeträgen wurde nicht so verfahren.

Bestandteil der Eröffnungsbilanz waren vielmehr die Ist-Fehlbeträge, welche ihren Niederschlag in den hohen Verbindlichkeiten aus Krediten zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit fanden. Zum Zeitpunkt der Eröffnungsbilanz zum 01.01.2013 schmälerten die Ist-Fehlbeträge das Eigenkapital (Rücklage aus der Eröffnungsbilanz – Sachkonto 20100000).

Die Höhe des Eigenkapitals war folgendermaßen zu ermitteln:

	Summe der Aktiva
./.	Sonderposten
./.	Rückstellungen
./.	<u>Verbindlichkeiten</u>
=	Eigenkapital bzw. Rücklage aus der Eröffnungsbilanz (Bilanzkonto 20100000)

Daraus folgend, je höher unter anderem die Verbindlichkeiten, desto niedriger ist das Eigenkapital.

Seit Einführung der Doppik wurden der Stadt erstmalig im Jahr 2019 Bedarfszuweisungen gewährt, hier speziell für die noch kamerale geführten Jahre 2008 bis 2010. In den Jahren 2020 und 2021 wurden für die ebenfalls noch kamerale geführten Jahre 2011 und 2012 weitere Bedarfszuweisungen gewährt. Die Höhe der Bedarfszuweisungen wurde an Hand der Soll-Fehlbeträge ermittelt. Diese Soll-Fehlbeträge waren aber nie Bestandteil der Bilanzen. Die Ist-Fehlbeträge (Liquiditätskredit) entsprechen nicht den Soll-Fehlbeträgen. Die Bedarfszuweisungen waren laut Bewilligungsbescheid als Ertrag in den Ergebnishaushalt zu buchen. Dies führte 2019 zu einem Jahresergebnis von 6.572.351,01 €, was in Höhe von 5.895.143,00 € auf die Bedarfszuweisung für den Soll-Fehlbetrag 2008 bis 2010 zurückzuführen ist. Das Jahresergebnis insgesamt, in diesem Fall ein Jahresüberschuss wird in der Bilanz unter dem Eigenkapital ausgewiesen. Die Stadt ist verpflichtet den verbleibenden Fehlbetrag 2008 bis 2010 und natürlich auch 2011 bis 2012 in Höhe von 10 % abzudecken. Diese können aus dem Gewinn des Jahres 2018 und den Restbetrag in Höhe von 16.625,85 € aus dem Gewinn des Jahres 2019, die unter dem Eigenkapital in den Bilanzkonten 20410700 und 20420700 ausgewiesen werden, ausgeglichen werden. Der Nachweis darüber wird nur an Hand einer Nebenrechnung geführt, da die Fehlbeträge aus 2008 bis 2012 nicht direkt unter dem Eigenkapital auszuweisen waren.

Dies soll an der Bilanz zum 31.12.2019 verdeutlicht werden. Danach stellt sich das Eigenkapital folgendermaßen dar:

Bilanzkonto	Bezeichnung	Bestand laut Bilanz am 31.12.2019	Bemerkungen
20100000	Rücklage aus der Eröffnungsbilanz	82.175.124,07 €	
20310000	Fehlbetragsvortrag des ordentlichen Ergebnisses	-4.999.323,29 €	Summe Fehlbeträge 2013 bis 2017 = 6.945.762,39 € abzüglich Jahresüberschuss 2018 aus ordentlichem Ergebnis 1.946.439,10 €
20320000	Fehlbetragsvortrag des außerordentlichen Ergebnisses	-4.425.792,57 €	Summe Fehlbeträge 2013 bis 2018
20410700	Jahresergebnis 2019 ( <b>Jahresüberschuss</b> / Jahresfehlbetrag des ordentlichen Ergebnisses)	6.351.000,94 €	enthält Bedarfszuweisung für die Jahre 2008 bis 2010
20420700	Jahresergebnis 2019 ( <b>Jahresüberschuss</b> / Jahresfehlbetrag) des außerordentlichen Ergebnisses	221.350,07 €	
Eigenkapital insgesamt		79.322.359,22 €	

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, vermindert der Jahresüberschuss 2018 in der Bilanz zum 31.12.2019 den Fehlbetragsvortrag aus den Jahren 2013 bis 2017. Dies geschieht automatisch im Programm. Im noch nicht erstellten Jahresabschluss 2020 würden dann der ordentliche und außerordentliche Jahresüberschuss aus 2019 in Höhe von 6.351.000,94 € und 221.350,07 € die Fehlbetragsvorträge 2013 bis 2017 entsprechend weiter mindern. Dies hat zur Folge, dass die Bedarfszuweisung für die Jahre 2008 bis 2010 aus dem Jahresüberschuss 2019 nach der Darstellung in der Bilanz die Jahresfehlbeträge 2013 bis 2017 deckt. Somit hat die Stadt in der Bilanz selber keine Möglichkeit die Deckung der kameraleen Fehlbeträge darzustellen bzw. nachzuweisen. Vielmehr ist die Darstellung in der Bilanz irreführend und missverständlich.

Demzufolge ist es nur an Hand einer Nebenrechnung möglich, die Deckung sowohl der kameraleen als letztendlich auch der doppischen Fehlbeträge vollständig nachzuweisen.

Die Deckung der Fehlbeträge für 2001 bis 2013 gestaltet sich nunmehr wie folgt:

<b>Bisher nicht gedeckte Fehlbeträge (10%) 2001 bis 2012, welche durch die Stadt eigenständig gedeckt werden müssen:</b>	<b>1.942.584,45 €</b>
Nunmehr Deckung aus den Jahresüberschüssen 2018 & 2019 möglich.	
Überschuss aus 2018	1.925.958,60 €
Überschuss aus 2019	16.625,85 €
<b>noch nicht gedeckt:</b>	<b>0,00 €</b>

<b>Fehlbetrag aus 2013</b>	<b>1.531.590,20 €</b>
Davon 90 % durch Bedarfszuweisung gemäß Bewilligungsbescheid vom 09.06.2022 gedeckt:	1.378.431,00 €
verbleiben 10 % - Deckung aus Jahresüberschuss 2019 möglich	153.159,20 €
<b>noch nicht gedeckt</b>	<b>0,00 €</b>

Die Deckung der Fehlbeträge für 2014 bis 2017 würden sich, sofern alle Anträge gestellt und auch bewilligt werden, wie folgt gestalten:

<b>Fehlbetrag aus 2014</b>	<b>3.903.885,37 €</b>
Davon 90 % mit Schreiben vom 31.05.2022 als Bedarfszuweisung beantragt:	3.513.496,00 €
verbleiben 10 % - Deckung aus Jahresüberschuss 2019 möglich	390.389,37 €
verbleiben, vorausgesetzt Bedarfszuweisung wird bewilligt	0,00 €
<b>Fehlbetrag aus 2015</b>	<b>1.986.691,70 €</b>
Davon 90 % mit Schreiben vom 23.09.2022 als Bedarfszuweisung beantragt.	1.788.022,00 €
<i>verbleiben 10 %</i>	<i>198.669,70 €</i>
davon Deckung aus Jahresüberschuss 2019 möglich	117.033,58 €
davon verbleiben, vorausgesetzt Bedarfszuweisung wird bewilligt	81.636,12 €
<b>Fehlbetrag aus 2016</b>	<b>2.616.467,13 €</b>
Davon noch 90 % als Bedarfszuweisung zu beantragen, wenn Prüfbericht für 2018 vorliegt.	2.354.820,00 €
verbleiben, vorausgesetzt Bedarfszuweisung wird bewilligt	261.647,13 €
<b>Fehlbetrag aus 2017</b>	<b>1.312.440,06 €</b>
Davon noch 90 % als Bedarfszuweisung zu beantragen, wenn Prüfbericht für 2019 vorliegt.	1.181.196,00 €
verbleiben, vorausgesetzt Bedarfszuweisung wird bewilligt	131.244,06 €

Sofern die Bedarfszuweisungen laut vorstehender Tabelle bewilligt werden, wären nach gegenwärtigem Sachstand noch Fehlbeträge in Höhe von 474.527,31 € aus Jahresüberschüssen der Stadt abzudecken. Sollten die Bedarfszuweisungen nicht oder nur zum Teil bewilligt werden, steigt dieser Betrag entsprechend.

## 2.2. Zeitraum 2013 bis 2021 (Doppische Haushaltsführung)

Bisher liegen die Jahresabschlüsse 2013 bis 2019 vor. Diese weisen folgende Ergebnisse aus:

Jahr	Ordentliche Erträge	Ordentlicher Aufwand	Ordentliches Ergebnis*	Außerordentliche Erträge	Außerordentlicher Aufwand	Außerordentliches Ergebnis*	Jahresergebnis*
	In TEURO						
2013	41.754	43.211	-1.457	117	192	-75	-1.532
2014	41.436	43.294	-1.858	408	2.454	-2.046	-3.904
2015	41.189	42.251	-1.062	1	925	-924	-1.986
2016	41.371	43.101	-1.731	0	885	-885	-2.616
2017	42.882	43.721	-839	0	473	-473	-1.312
2018	45.519	43.573	+1.946	17	37	-20	+1.926
2019	52.538	46.187	+6.351	250	29	+221	+6.572

\*Jahresfehlbetrag - / Jahresüberschuss +

Da für den Zeitraum 2020 bis 2021 noch keine Ergebnisrechnungen vorliegen, so dass die Höhe der Jahresfehlbeträge/-überschüsse noch nicht bekannt ist, weist die nachfolgende Übersicht nur die **geplanten Defizite (-) bzw. geplanten Überschüsse (+) des Ergebnishaushaltes** aus:

2020	2021	2022
In TEURO		
+1.156	+9	+2

Den vorstehenden Übersichten ist zu entnehmen, dass in den Jahren 2018 und 2019 erstmals Überschüsse zu verzeichnen sind. Somit hat sich der positive Trend, welcher sich schon im Rahmen der Haushaltsplanung abzeichnete, bestätigt. Der enorme Jahresüberschuss in 2019 ist in Höhe von 5.895.143,00 € auf die gewährte Bedarfszuweisung für die Jahre 2008 bis 2010 zurückzuführen, die entsprechend dem Bewilligungsbescheid ertragswirksam gebucht wurde. Ohne diese Bedarfszuweisung würde sich dennoch ein deutlicher Jahresüberschuss von **677.208,01 €** ergeben.

### 2.3. Entwicklung der Liquidität seit Beginn der Haushaltskonsolidierung

Grundsätzlich sollte es sich bei Liquiditätskrediten gemäß § 110 (1) des KVG LSA nur um kurzfristige Kredite zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit handeln. Bezogen auf die Situation der Stadt Sangerhausen ist jedoch festzustellen, dass es sich hier um langfristige Kredite handelt. Seit dem Jahr 2001, also seit nunmehr 21 Jahren mussten ununterbrochen Liquiditätskredite in Anspruch genommen werden. Ein Ende dessen ist nicht absehbar.

Die Inanspruchnahme des Liquiditätskredites hat sich seit dem Jahr 2002 wie folgt entwickelt:

Stand per	Höhe der Inanspruchnahme	Zahlungsrückstände aus der Kreisumlage
31.12.2002	1.131.000 €	
31.12.2003	2.853.000 €	
31.12.2004	6.258.000 €	
31.12.2005	6.844.000 €	
31.12.2006	8.293.000 €	
31.12.2007	5.019.000 €	
31.12.2008	8.055.000 €	
31.12.2009	10.532.000 €	
31.12.2010	12.877.000 €	
31.12.2011	15.511.000 €	
31.12.2012	13.556.000 €	
31.12.2013	19.661.000 €	
31.12.2014	21.846.000 €	
31.12.2015	25.070.000 €	
31.12.2016	25.714.000 €	3.596.513 €
31.12.2017	26.955.000 €	4.056.935 €
31.12.2018	24.747.000 €	
31.12.2019	22.058.000 €	
31.12.2020	18.508.800 €	
31.12.2021	14.911.300 €	
31.08.2022	11.333.523 €	

### 3. Voraussichtliche Entwicklung der Haushaltslage im Zeitraum 2023 bis 2025

#### 3.1. Ergebnisplan

Gemäß der Planung für das Haushaltsjahr 2023 und ff. werden voraussichtlich folgende **Überschüsse** erwartet:

2023	2024	2025	2026
<b>In TEURO</b>			
7	924	1.093	1.419

#### 3.2. Finanzplan

Laut Finanzplan werden folgende Defizite / Überschüsse erwartet:

2023	2024	2025	2026
<b>In TEURO</b>			
-2.252	0	19	25

Der Finanzplan 2023 weist derzeit ein Defizit von 2.252 T€ aus. Dieses setzt sich zusammen aus der Tilgung der Kredite von rd. 864 T€ und rd. 1.388 T€ aus der Investitionstätigkeit. Die Tilgung der Kredite können nach derzeitigem Stand nicht erwirtschaftet werden, so dass diese letztendlich aus dem Liquiditätskredit finanziert werden müssen. Hingegen das ausgewiesene Defizit von rd. 1.388 T€ aus der Investitionstätigkeit aus der geplanten Darlehensaufnahme finanziert wird. Die Darlehensaufnahme war bereits Bestandteil des Haushaltsplanes 2022, welcher durch die Kommunalaufsichtsbehörde des Landkreis Mansfeld Südharz genehmigt wurde. Diese wird lediglich teilweise in 2022 in Anspruch genommen, so dass der Rest als Ermächtigungsübertragung in das Haushaltsjahr 2023 übertragen wird. Diese Einzahlung darf nicht als Planansatz im Finanzplan Teil B aufgeführt werden, da es ansonsten einer „neuen“ Kreditaufnahme gleich gesetzt werden würde. Demnach werden zwar die Auszahlungen für Investitionen geplant, die Einzahlung bzw. die Finanzierung durch das Darlehen jedoch nicht. Unter dem Strich wird letztendlich ein entsprechendes Defizit aufgeführt, was in der Haushaltsdurchführung jedoch keins ist.

In den Folgejahren wird ein Ausgleich bzw. ein geringer Überschuss erwartet. Der Saldo aus der laufenden Verwaltungstätigkeit ist in jedem Jahr positiv. Er reicht bis auf das Jahr 2023 aus, um die ordentliche Tilgung der Kredite zu decken.

### 4. Fortsetzung der Haushaltskonsolidierung ab dem Haushaltsjahr 2023

Nachfolgend wird zunächst auf die Entwicklung im Ergebnisplan eingegangen.

Gemäß § 98 (3) des KVG LSA ist der Ergebnisplan in jedem Haushaltsjahr in Erträgen und Aufwendungen auszugleichen. Er ist ausgeglichen, wenn die Erträge mindestens die Höhe der Aufwendungen erreichen. Der Ergebnisplan der Stadt Sangerhausen für das Haushaltsjahr 2023 ist, wie auch die Ergebnispläne der Folgejahre, ausgeglichen. Insofern entspricht der Ergebnisplan 2023 den gesetzlichen Vorschriften.

In diesem Zusammenhang ist jedoch folgendes anzumerken:

Die Aufstellung des Haushaltes 2023 gestaltete sich sehr schwierig. Dem nach wie vor bestehenden Instandhaltungsstau an Gebäuden, Straßen, Brücken, Gehwegen etc. kann keine Abhilfe geschaffen werden. Zwingend notwendige Unterhaltungsmaßnahmen und Investitionen müssen weiter verschoben werden. Der Haushalt 2023 birgt Risiken, die zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abgeschätzt werden können. Nur allein die Erträge aus den Schlüsselzuweisungen, Gemeindeanteilen an der Einkommen- und Umsatzsteuer sind schwer kalkulierbare Größen. Auch die Höhe der Kreisumlage spielt dabei keine unerhebliche Rolle. Hinzu kommen die extremen Preissteigerungen, insbesondere bei den Bewirtschaftungs- und Unterhaltungskosten, aber auch den Investitionen.

Neben § 98 (3) KVG LSA ist auch § 24 (1) der KomHVO LSA zu beachten. Gemäß § 24 (1) der KomHVO LSA ist ein Fehlbetrag der Ergebnisrechnung unverzüglich auszugleichen. Kann er nicht ausgeglichen werden, so ist er auf neue Rechnung vorzutragen. Der Ausgleich ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt wieder herzustellen, spätestens jedoch im fünften Jahr, das auf die mittelfristige Ergebnis- und Finanzplanung folgt. Ein Fehlbetrag kann mittels der Rücklagen aus Überschüssen des Ergebnisses ausgeglichen werden.

Grundsätzlich ist der Jahresabschluss innerhalb von 4 Monaten nach Ende des Haushaltsjahres aufzustellen. Demnach zum 30.04. des jeweiligen Folgejahres. Gegenwärtig liegen die Jahresabschlüsse 2013 bis 2019 vor.

Hinsichtlich des Finanzplanes ergibt sich Folgendes:

Gemäß § 8 (3) KomHVO LSA sollen die Ein- und Auszahlungen so geplant werden, dass die Einzahlungen mindestens die Höhe der Auszahlungen erreichen. Nach § 98 Absatz 3 Nr. 2 KVG LSA muss der Saldo aus Ein- und Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit ausreichen, um mindestens die Zahlungen für die planmäßige Tilgung von Krediten für Investitionen und für zu bilanzierende Investitionsfördermaßnahmen zu decken. Dies war in der Vergangenheit nicht gegeben, was sich im enormen Bestand der Liquiditätskredite bis zum 31.12.2019 widerspiegelt (siehe Gliederungspunkt 2.3.). In diesem Bestand sind aber auch kamerale Fehlbeträge vor Einführung der Doppik enthalten (siehe auch Gliederungspunkt 2.1.). Gegenwärtig sind dies 1.942.584,45 €, um die der Liquiditätskredit zu reduzieren wäre.

Ziel muss es nach wie vor sein, den Liquiditätskredit unter die Genehmigungsfreigrenze abzubauen, wie es die Kommunalaufsichtsbehörde seit dem Haushaltsjahr 2015 und auch das Land im Zusammenhang mit der Liquiditätshilfe / Bedarfszuweisung fordert.

Der Höchstbetrag der Liquiditätskredite bedarf im Rahmen der Haushaltssatzung der Genehmigung der Kommunalaufsichtsbehörde, wenn er ein Fünftel der Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit im Finanzplan übersteigt. Die Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit belaufen sich 2023 auf 51.104.700 €.

Ein Fünftel davon sind 10.220.940 €. Somit bedarf der Höchstbetrag der Liquiditätskredite der Genehmigung, wenn er diesen Betrag übersteigt. Der Höchstbetrag der Liquiditätskredite 2023 wird auf 17.500.000 € festgesetzt. Er ist somit zwar genehmigungspflichtig, sinkt aber gegenüber dem Vorjahr um 2.000.000 €. Er liegt allerdings mit 7.279.060 € über der Genehmigungsfreigrenze.

Anzumerken ist hier, dass der Höchstbetrag des Liquiditätskredites grundsätzlich nicht nur unter der Genehmigungsfreigrenze liegen, sondern die Inanspruchnahme des Liquiditätskredites nur eine **Ausnahme** sein soll und die Kommune über so viel Geldbestände verfügen sollte, dass sie ihren Zahlungsverpflichtungen jederzeit ohne Zuhilfenahme des Liquiditätskredites nachkommen kann. Davon ist die Stadt Sangerhausen nach wie vor weit entfernt.

Laut Finanzplan würde sich die **Inanspruchnahme des Liquiditätskredites** wie folgt entwickeln:

Stand per	Planmäßige Höhe der Inanspruchnahme
31.12.2023	17.463.900 €
31.12.2024	17.463.900 €
31.12.2025	17.444.600 €
31.12.2026	17.419.600 €

\*nach gegenwärtigem Stand der Liquiditätsplanung

Die Übersicht zeigt, dass in diesem Zeitraum nicht davon auszugehen ist, dass der Liquiditätskredit unter die Genehmigungsfreigrenze gesenkt werden kann. Derartig hohe Beträge aus eigener Kraft bzw. allein durch Konsolidierungsmaßnahmen abzubauen, ist in einem überschaubaren Zeitraum unmöglich. Letztendlich wurden diese Beträge auch über einen sehr langen Zeitraum angehäuft, in dem es unmöglich gewesen ist, diese zu vermeiden. Hinzu kamen noch Mehraufwendungen bedingt durch die Corona-Pandemie.

Über viele Jahre hinweg war die Finanzierung der Tilgung entgegen den gesetzlichen Vorschriften nur aus dem Liquiditätskredit möglich. Die Schulden wurden praktisch von den Investitionskrediten in die Liquiditätskredite „verschoben“. 2018 bis 2020 war hier eine Trendwende zu erkennen. In den Jahren 2021 bis 2023 ist es nunmehr wieder planmäßig nicht möglich die Tilgung zu erwirtschaften. Ab dem Jahr 2024 ist planmäßig die vollständige Deckung der Tilgung aus dem Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit voraussichtlich möglich.

Die Stadt ist daher verpflichtet weitere Konsolidierungsmaßnahmen zum Abbau der Liquiditätskredite festzulegen und umzusetzen, um die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt wieder herzustellen und zu sichern. Der immer noch hohe Liquiditätskreditbestand birgt Risiken in sich. Ab August 2022 fallen bereits wieder Zinsen an, gegenwärtig 0,546 %. Die Tendenz dürfte hier „steigend“ sein. Bereits die jetzigen Zinsen sind der Haushaltskonsolidierung nicht förderlich.

Nach § 100 (5) des KVG LSA wird nunmehr auch ein Haushaltskonsolidierungskonzept gefordert, wenn die Genehmigungsfreigrenze des Liquiditätskredites überschritten wird. Es sind Maßnahmen aufzuzeigen, wie die Zahlungsfähigkeit ohne Überschreiten der Genehmigungsfreigrenze wiederhergestellt wird (siehe dazu Gliederungspunkt 7).

## 5. Beantragung von Zuweisungen aus dem Ausgleichsstock

### 5.1. Beantragung von Liquiditätshilfen

Liquiditätshilfen wurden im Jahr 2022 nicht beantragt. Die Liquidität war stets gewährleistet.

## 5.2. Beantragung von Bedarfszuweisungen

Für alle kameralen Fehlbeträge (2001 bis 2012), wurden bereits Bedarfszuweisungen beantragt und auch bewilligt. Darüber hinaus wurden mit Schreiben vom 19.11.2021, 31.05.2022 und 23.09.2022 Bedarfszuweisungen für die Jahre 2013 bis 2015 beantragt. Für das Jahr 2013 wurde mit Bescheid vom 09.06.2022 bereits eine weitere Bedarfszuweisung in Höhe von 1.378.431,00 € bewilligt.

Sobald alle Unterlagen für die Defizite der Haushaltsjahre 2016 und 2017 vorliegen, werden weitere Bedarfszuweisungen beantragt. Dies setzt nicht nur das Vorliegen des jeweiligen Jahresabschlusses, sondern auch der Jahresabschlüsse der beiden Folgejahre voraus. Ein Rechtsanspruch auf die Gewährung von Zuweisungen aus dem Ausgleichsstock besteht nicht.

## 5.3. Voraussetzungen für die Gewährung von Bedarfszuweisungen / Liquiditätshilfen

Grundlage für die Gewährung von Zuweisungen aus dem Ausgleichsstock des Landes Sachsen-Anhalt bildet nach wie vor der Runderlass vom 21.03.2018. Es ist davon auszugehen, dass die Stadt die Voraussetzungen für die Gewährung im Wesentlichen erfüllt, da ihr seit 2019 alle Anträge positiv beschieden wurden. Dennoch muss die Stadt ständig prüfen, ob sie die Voraussetzungen aktuell noch erfüllt oder erneut Maßnahmen zu ergreifen sind. Die Stadt ist gemäß der vorliegenden Bewilligungsbescheide verpflichtet die Haushaltskonsolidierung konsequent fortzusetzen. Nachfolgend werden die Voraussetzungen aufgeführt, wo sich seit der 15. Fortschreibung neue Erkenntnisse oder Änderungen ergeben haben.

### 5.3.1. Einzahlungs- und Ertragsverbesserungen

- Beim Bestattungswesen müssen die Gebühren kostendeckend kalkuliert werden unter Herausrechnung der allgemeinen Erholungsflächen.

Alle Friedhöfe verfügen über zu große Flächen. Deshalb wurden den Friedhöfen bereits Flächen entzogen und möglichst einer anderen Nutzung zugeführt. In den kommenden Jahren sollen schrittweise weitere Flächen durch Ratsbeschlüsse entzogen und die Friedhöfe damit verkleinert werden.

Am 31.12.2022 endet der Kalkulationszeitraum. Deshalb werden die Friedhofsgebühren gegenwärtig neu kalkuliert. Die neuen Gebührensätze sollen in der Stadtratssitzung im November 2022 beschlossen werden. Gegenwärtig sind noch keine Aussagen möglich, wie sich die Gebühren entwickeln werden.

Ab zu warten ist jedoch die Auswirkung im Zuge der Einführung des § 2b UStG.

Die Finanzverwaltung argumentiert folgendermaßen:

Erbringen juristische Personen des öffentlichen Rechts (jPöR) im Bereich des Friedhofs- und Bestattungswesens Leistungen gegen Entgelt, liegt ein Leistungsaustausch im umsatzsteuerlichen Sinn und damit eine unternehmerische Tätigkeit nach § 2 Abs. 1 UStG vor. Werden Leistungen auf der Grundlage einer öffentlich-rechtlichen Satzung in öffentlich-rechtlicher Handlungsform erbracht, ist der Anwendungsbereich des § 2b Abs. 1 Satz 1 UStG eröffnet, so dass zu prüfen ist, ob die Behandlung der jPöR als Nichtunternehmer zu größeren Wettbewerbsverzerrungen im Sinne des § 2b Abs. 1 Satz 2 UStG führen.

Die Einräumung von Grabnutzungsberechtigungen, Liegerechten und Rechten zur Beisetzung eines Sarges oder einer Urne sowie zur Leichentuchbestattung, die darin bestehen, eine räumlich abgrenzbare, individualisierte Parzelle unter Ausschluss Dritter nutzen zu können (regelmäßig z. B. bei Urnennischen oder Kolumbarien, Reihen- und Wahlgrabstätten), ist bei Leistungserbringung durch private Anbieter als Vermietung von Grundstücken nach § 4 Nr. 12 Satz 1 Buchstabe a UStG umsatzsteuerfrei, unabhängig davon, ob es sich um Erd- oder Feuerbestattungen handelt. Sie erfolgt stets für nicht unternehmerische Zwecke, so dass hier niemals auf die Steuerbefreiung verzichtet werden kann. Werden derartige Leistungen durch jPöR erbracht, werden sie insoweit unter Beachtung des § 2b Abs. 1 Satz 2 UStG nicht unternehmerisch tätig.

Wird hingegen keine räumlich abgrenzbare, individualisierte Parzelle zur Nutzung unter Ausschluss Dritter überlassen (anonyme Bestattungen auf der sogenannten grünen Wiese) kommt eine Steuerfreiheit dieser Leistung nach § 4 Nr. 12 Satz 1 Buchstabe a UStG bei privaten Anbietern nicht in Betracht. Derartige Leistungen werden demnach von jPöR unternehmerisch ausgeführt und unterliegen der Umsatzbesteuerung, wenn sie auch von Privaten erbracht werden können und die Wettbewerbsgrenze nach § 2b Abs. 2 Nr. 1 UStG überschritten wird.

Derzeit wird durch die Steuerberatungsgesellschaft der Stadt Sangerhausen eine verbindliche Auskunft an das Finanzamt vorbereitet, um festzustellen, wie das Finanzamt mit der Problematik der Friedhöfe umgehen wird.

Erst dann ist auch abzusehen, wie sich die Erträge – unabhängig von der neuen Kalkulation – zukünftig entwickeln werden.

- Gesetzlich zulässige Gebührentatbestände (z. B. Parkgebühren, Straßenreinigungsgebühren, Sondernutzungsgebühren) sind einzuführen, soweit nicht ihre Unwirtschaftlichkeit belegt werden kann, und bestehende auszuweiten.

Die Sondernutzungsgebühren sollten gemäß dem Beschluss des Stadtrates Nr. 14-41/18 vom 08.11.2018 im Haushaltsjahr 2020 (nach der Sommerpause) geprüft werden. Mit diesem Beschluss wurden die Sondernutzungsgebühren teilweise abgeschafft, um die Innenstadt zu stärken. Die damit verbundenen Einsparungen sollen die Händler zur Steigerung des Einkaufserlebnisses durch eigene verkaufsfördernde Veranstaltungen nutzen. An Hand einer Auswertung im Haushaltsjahr 2020 sollte über eine Verlängerung oder Abschaffung der Regelung entschieden werden. Auf Grund der Corona-Pandemie hat der Stadtrat am 15.07.2021 beschlossen, die Regelung noch einmal um ein Jahr zu verlängern und dann eine Auswertung durchzuführen, um festzustellen, ob die Regelung abgeschafft oder weiter verlängert wird.

Am 27.02.2020 hat der Stadtrat unter Beschlussnummer 5-8/20 die Änderung der Parkgebührenverordnung der Stadt Sangerhausen beschlossen. Ab dem Haushaltsjahr 2021 wurden jährliche Erträge von 150.000 € erwartet. In 2021 wurden tatsächlich 140.534,29 € erzielt, was gegenüber 2020 einen Mehrertrag von ca. 57.600 € ausmacht. Auch die Schaffung von zusätzlichen gebührenpflichtigen Parkplätzen sollte zu Mehreinzahlungen führen.

Abzuwarten ist jedoch die Auswirkung im Zuge der Einführung des § 2b UStG.

Die Bereitstellung von Parkflächen erfolgt durch die Kommune als Straßenverkehrsbehörde (§ 44 StVO), welche die Benutzung der Parkplätze "aus Gründen der Sicherheit und Ordnung des Verkehrs" (§ 45 StVO) durch Aufstellung von Parkuhren und Parkscheinautomaten (§ 13 StVO) und der Verkehrszeichen beschränkt und für das Parken Gebühren aufgrund einer öffentlich-rechtlichen Gebührenordnung erlassen hat. Somit greift erst einmal die Vorschrift nach §2b UStG.

Nun muss jedoch unterschieden werden nach unselbständigen und selbständigen Parkplätzen. Unselbständige Parkplätze, wie Parkbuchten oder Flächen am Straßenrand (z. B. Kyliche Straße, Hospitalstraße) gehören zur öffentlichen Straße und können somit nur durch eine Kommune betrieben werden. Die hier erzielten Parkeinnahmen unterliegen nicht der Umsatzsteuerpflicht, da ein Wettbewerb nicht möglich ist. Anders verhält es sich mit selbständigen Parkplätzen (z. B. Dr. W.-Külz-Straße, Rosarium). Diese können und werden auch durch private Unternehmen betrieben. Insofern unterliegen diese Parkeinnahmen der Umsatzsteuerpflicht, da die Kommune hier in den Wettbewerb tritt und die Umsatzgrenze von 17.500 € überschritten wird. Trotz gleicher öffentlich-rechtlicher Grundlage ist somit verschieden zu verfahren.

- Die Kommune hat darauf zu achten, dass eigenes Beteiligungsvermögen einen Ertrag für den Haushalt erwirtschaftet.

Planmäßig werden in den Jahren 2023 bis 2026 jeweils 425.000 € erwartet.

Dem HKK ist laut Runderlass eine Forderungsübersicht gemäß Muster 19 zu § 49 (2) KomHVO LSA beizufügen (siehe Anlage 1).

### **5.3.2. Auszahlungs- und Aufwandsreduzierungen**

- Die Überprüfung des Personalbestandes ist als Daueraufgabe anzusehen. Es ist eine Aufgabenanalyse durchzuführen und das Ergebnis in einer Übersicht (Vollzeitäquivalente pro 1.000 Einwohner) darzustellen und dem Haushaltskonsolidierungskonzept beizufügen.

Es ist nach wie vor das Ziel, in den einzelnen Organisationseinheiten Potenziale für die Entwicklung einzelner Stellen und Stelleninhaber zu ermitteln und deren Umsetzung aufzuzeigen. Gleichzeitig ist es Ziel, vorhandene Synergieeffekte und damit verbundene Einsparpotenziale aufzudecken.

Das Personalentwicklungskonzept wurde mit Stand 01.10.2021 fortgeschrieben und wird als Anlage 6 beigefügt.

- Die Kommune hat darauf zu achten, dass aktuelle Kreditverbindlichkeiten bedient werden können.

Die Stadt ist ihren Zahlungsverpflichtungen aus den abgeschlossenen Kreditverträgen stets fristgemäß nachgekommen. Aus dem Saldo der laufenden Verwaltungstätigkeit war es in der Vergangenheit nicht möglich die Tilgung zu decken. Teilweise erfolgte dies aus Grundstücksverkäufen, häufig aber aus dem Liquiditätskredit, so dass die Schulden damit praktisch nur in den Liquiditätskredit „verschoben“, also nicht wirklich getilgt wurden.

Die Stadt war planmäßig 2019 und 2020 in der Lage die Tilgung aus dem Saldo der laufenden Verwaltungstätigkeit bzw. 2019 in einem geringen Umfang aus Grundstücksverkäufen zu decken. Dies ist ein erheblicher Fortschritt gegenüber den vergangenen Haushaltsjahren. In den Haushaltsjahren 2021 bis 2023 reicht der Saldo aus der laufenden Verwaltungstätigkeit planmäßig nicht aus.

Jahr/Ergebnis	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	In TEURO						
Saldo aus lfd. Verwaltungstätigkeit *)	-4.670	-1.748	-1.527	1.468	161	-1.029	3.363
Ordentliche Tilgung	1.277	1.460	1.578	1.594	1.609	1.376	1.291
Aus Saldo <b>nicht</b> gedeckt:	1.277	1.460	1.578	126	1.448	1.376	0

Jahr/Planansatz	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	In TEURO						
Saldo aus lfd. Verwaltungstätigkeit *)	1.224	44	39	264	1.360	1.682	2.134
Ordentliche Tilgung	1.311	1.285	852	864	1.063	1.221	1.227
Aus Saldo <b>nicht</b> gedeckt:	87	1.241	813	600	0	0	0

\*sofern es zu keinen Darlehensaufnahmen kommt und kein Defizit in der Investitionstätigkeit zu verzeichnen ist

- Die Pflichtaufgaben sind auf Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu untersuchen. Hierzu sollen Vergleiche mit anderen Kommunen in der gleichen Größenklasse angestellt werden.

Der Stadt liegen keine Zahlen von anderen Städten zum Vergleich vor. Die Kosten- und Leistungsrechnung wurde nach wie vor noch nicht eingeführt, da gegenwärtig die Schwerpunkte auf die Aufholung der Jahresabschlüsse, die Einführung des § 2b UStG und die neue Grundsteuerreform gelegt werden mussten.

- Immobilien, die für Zwecke der Kommune nicht zwingend benötigt werden, sollen sobald als möglich veräußert werden. Zu den unbebauten und bebauten Grundstücken, die nicht offenbar für laufende Verwaltungszwecke genutzt werden ist jeweils ein Auszug aus der Eröffnungsbilanz vorzulegen und detailliert zur Veräußerbarkeit Stellung zu nehmen.

Auch vermietete und verpachtete Grundstücke sollen in der Regel zum Kauf angeboten werden, entsprechende Verkaufsbemühungen sind nachzuweisen (Inserate, Anzeige auf der Internetseite der Gemeinde). Kommt ausnahmsweise die Veräußerung nicht in Betracht, ist die Erhöhung der Entgelte zu prüfen.

Die Stadt ist stets bemüht nicht zwingend benötigte Grundstücke/Gebäude zu veräußern. Auch die Höhe der Mieten und Pachten wird regelmäßig überprüft.

Grundsätzlich erscheint es nicht in jedem Fall zweckmäßig Grundstücke zu veräußern.

Inbesondere sind die jährlichen Pachten für landwirtschaftliche Grundstücke der Haushaltskonsolidierung zweckdienlicher, als ein Verkauf der Flächen, der eine einmalige Einzahlung zur Folge hat. In diesen Fällen würde ein Verkauf die Haushaltskonsolidierung bzw. den Haushaltsausgleich in den Folgejahren noch zusätzlich erschweren, da die Erträge wegbrechen. Anders verhält es sich z. B. bei bebauten Grundstücken, die für die Aufgabenerfüllung nicht benötigt werden, keinen Ertrag abwerfen und stattdessen noch Kosten verursachen. Die Stadt ist deshalb bestrebt alles Unrentable zu veräußern, jedoch nicht das Vermögen, welches einen Ertrag abwirft bzw. der Ertrag den Aufwand deutlich übersteigt.

### **5.3.3. Zuschussbedarf für freiwillige Aufgaben**

Der Anteil des Zuschussbedarfes für freiwillige Aufgaben ist gemäß dem Runderlass vom 21.03.2018 zu ermitteln. Er darf maximal 5 v. H. betragen. Das Europa-Rosarium, die wissenschaftliche Rosenforschung und die Freilichtbühne können dabei außer Acht gelassen werden.

Die Übersicht über die freiwilligen Aufgaben 2023 ist als Anlage 2 beigefügt. Entsprechend dieser Berechnungsmethode ergibt sich für die Stadt Sangerhausen nach dem Haushaltsplan 2023 ein Anteil freiwilliger Aufgaben von 4,99 v.H. ohne das Rosarium. Der Auflage wird somit entsprochen.

## **6. Konsolidierungsmaßnahmen und Auswirkungen auf den Ergebnis- und Finanzhaushalt**

Wie schon dargelegt, ist die Stadt gesetzlich verpflichtet ihre Bemühungen zur Haushaltskonsolidierung fortzusetzen. Dabei sind zwei Ziele zu verfolgen:

- Erhöhung der Einzahlungen / Verminderung der Auszahlungen zwecks Abbau des Liquiditätskredites bis hin zur Genehmigungsfreigrenze
- Erhöhung der Erträge / Verminderung der Aufwendungen zwecks Erzielung von Überschüssen zur schnellstmöglichen Abdeckung der Sollfehlbeträge der Vorjahre

### **Erhöhung der Einzahlungen / Erträge**

- Vergnügungssteuern

Zum 01.03.2020 wurden die Vergnügungssteuern von 10 % des Einspielergebnisses auf 15 % des Einspielergebnisses erhöht.

Im Jahr 2019 wurden Vergnügungssteuern in Höhe von 277.190,22 € vereinnahmt. Für das Haushaltsjahr 2020 wurden 324.984,64 € angeordnet. Auf Grund der Betriebseinstellungen und Einschränkungen durch Corona kam es hier zu Ertragsausfällen, so dass sich die Erhöhung der Vergnügungssteuern nicht in vollem Umfang bemerkbar macht.

Ab dem Haushaltsjahr 2021 wurden bzw. werden planmäßig jährliche Erträge von 470.000 € erwartet. Auch 2021 ergaben sich noch Corona-bedingte Ertragsausfälle. Es wurden lediglich 195.438,17 € angeordnet. In 2022 wurden per 31.08. 310.674,22 € angeordnet, so dass der Planansatz realistisch erscheint, soweit keine Einschränkungen des Betriebes im Zusammenhang mit Corona mehr erfolgen.

- Gewerbesteuer

Die Realisierung einer Industriegroßfläche in Sangerhausen hat die Stadt vor erhebliche Herausforderungen in der Planung sowie bei der Einhaltung des Artenschutzes unter Berücksichtigung der verfügbaren Finanzmittel gestellt. Um die damit verbundenen Chancen und Risiken realistisch einzuschätzen und das Vorhaben zielgerichtet und zügig voranzutreiben, wurde eine Machbarkeitsstudie „Entwicklung einer Industriegroßfläche in Sangerhausen“ in Auftrag gegeben. Mit der Machbarkeitsstudie und dem neuen Industrie- und Gewerbegebiet "Über dem Weinberg" wird perspektivisch mit Steigerungen in den Gewerbesteuererträgen gerechnet. Eine Bezifferung der Mehrerträge / Mehreinzahlungen kann derzeit nicht erfolgen.

- Stabilisierung der Einwohnerzahl

Zur Stabilisierung der Einwohnerzahl und damit verbundenen Erträgen / Einzahlungen aus Schlüsselzuweisungen, Gebühren und Steuern ist ein bedarfsgerechtes Angebot von Wohnbauflächen erforderlich. Die Erschließung von Baugebieten, u.a. in der Ostsiedlung, wird konsolidierend wirken, insbesondere da die notwendige Infrastruktur in diesem Gebiet Größtenteils bereits vorhanden ist. Die Anstrengungen im Rahmen des integrierten Stadtentwicklungskonzeptes werden fortgesetzt.

### **Verminderung der Auszahlungen / Aufwendungen**

- Der Stadtrat hat am 10.05.2022 beschlossen, dass die Stadtverwaltung ein kommunales Energiemanagement (KEM) einführt, dies zu verstetigen und die Zertifizierung des KEM in der Kom.EMS-Stufe Basis anzustreben.

Zum Aufbau und Betrieb des kommunalen Energiemanagements werden zeitnah Fördermittel über die Kommunalrichtlinie (Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzprojekten im kommunalen Umfeld) beantragt.

Vorbehaltlich der Fördermittelbewilligung

- wird ein/e kommunale/r Energiemanager/in mit einer Vollzeitstelle eingestellt, befristet auf den Bewilligungszeitraum.
- werden Sensorik und eine geeignete Software zur technischen Unterstützung des Monitorings und der Optimierung beschafft und eingesetzt.
- wird die Unterstützung eines externen Dienstleisters zum Aufbau und Betrieb des kommunalen Energiemanagements sowie zur Bewertung wichtiger Gebäude in Anspruch genommen.

Bei Klimaschutz und Energieeffizienz sowie dem verantwortungsvollen Umgang mit vorhandenen Ressourcen nehmen Städte, Gemeinden und Landkreise eine zentrale Rolle ein – als Akteur, Berater, Vermittler und Vorbild. Die Bewirtschaftung kommunaler Liegenschaften und der damit verbundene Verbrauch von Wärme, Strom und Wasser stehen für einen erheblichen Teil der kommunalen Ausgaben und CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Zwischen 10 und 20 Prozent des Verbrauchs und der Kosten für Energie und Wasser können nach Auswertung von Projekten in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Baden-Württemberg bereits durch nichtinvestive Maßnahmen eingespart werden. Energiecontrolling, Betriebsoptimierung bestehender Anlagentechnik, Hausmeisterschulungen und Motivation von Gebäudenutzern zu energiesparendem Verhalten sind die wesentlichen Elemente eines kommunalen Energiemanagements (KEM), das für Kommunen wirtschaftliche Vorteile bietet.

Mit dem kommunalen Energiemanagement können Gemeinden ihren Energieverbrauch bis zu 20% durch gering- und nichtinvestive Maßnahmen reduzieren. Damit wird steigenden Preisen sowie dem Anspruch des Klimaschutzes Rechnung getragen. Das kommunale Energiemanagement ist der erste Schritt zur klimaneutralen Kommunalverwaltung. Gemeinden, welche sich nachweislich in einer Haushaltsnotlage befinden, können aktuell eine 90-prozentrige Förderung für die o.g. Maßnahmen erhalten.

- In den vergangenen 4 Jahren, wurden im Bauhof 29 Fahrzeuge und Maschinen ausgesondert, wovon 8 nicht ersetzt wurden. 6 Fahrzeuge wurden durch eine kommunale Langzeitmiete von 5 Jahren, 7 Fahrzeuge durch Leasing von 4 Jahren und 7 Fahrzeuge durch Kauf ersetzt. 2 Fahrzeuge wurden einem anderen Fachdienst zur Verfügung gestellt. Maßgeblich für die Anzahl der Geräteträger (Größe Multicar) ist der Winterdienst. Hierfür werden in Sangerhausen mindestens 8 Fahrzeuge, in Breitenbach und Wippra jeweils zwei Fahrzeuge benötigt. Um auch neben dem Winterdienst notwendige Aufgaben wie Baumschnitt, Handreinigung und Papierkorbleerung durchführen zu können, werden weitere Fahrzeuge benötigt. Zur Erfüllung dieser Aufgaben sind jedoch keine teuren Geräteträger notwendig. Hierzu ist die zukünftige Ersatzbeschaffung durch Transporter mit Pritsche oder Elektrofahrzeuge vorgesehen. Für die Nutzung von E-Fahrzeugen wurden bereits Wirtschaftlichkeitsberechnungen und eine Markterkundung durchgeführt. Derzeit wird ein Fahrzeug im Arbeitsalltag getestet welches uns kostenfrei zur Verfügung gestellt wurde. Die Berechnungen ergaben, dass durch die Anschaffung eines E-Fahrzeuges, 50.000 € bis 60.000 € (Nutzungsdauer 8 Jahre) gegenüber einem Geräteträger eingespart werden können und zwei Aufgabengebiete, Papierkorbleerung und Handreinigung, mit E-Fahrzeugen durchgeführt werden können.

Verkaufte bzw. ausgesonderte Fahrzeuge			Ersatzbeschaffungen		
Fahrzeug	Kennzeichen	Baujahr	Fahrzeug	Kennzeichen	Bemerkung
Multicar M25	SGH AL 975	1992			Nicht ersetzt
Baggerlader CASE 580 G					Nicht ersetzt
Multicar M26	SGH AL 654	1994	Multicar M31	SGH SV 181	Miete
Bucher Geräteträger	SGH SV 104	2007			Nicht ersetzt
Multicar M26	SGH 383	1992			Nicht ersetzt
Multicar M28	SGH P 763	1991	Bonetti	SGH SV 190	Miete
LKW MAN	SGH AC 692	1999	LKW MAN	SGH SV 125	Kauf
Pfau Rexter	SGH SV 123	2009	Indimo	SGH SV 211	Kauf
UNIMOG	MSH SV 92	1992	Bonetti	SGH SV 182	Miete
Fendt Xylon	SGH SV 310	1998			Nicht ersetzt
Hubbühnenaufbau		2014	Dinolift	SGH SV 201	Kauf
Multicar M26	SGH AL 351	1994	Multicar M27	SGH SV 205	Leasing
Mercedes Sprinter	SGH SV 374		VW Crafter	SGH SV 194	Leasing
VW Transporter	SGH 374	1992	VW Crafter	SGH SV 210	Leasing
Citroen Berlingo	MSH SV 96	2007	VW Caddy	SGH SV 192	Leasing
Baggerlader Case		1995			Nicht ersetzt
VW Caddy	SGH HR 23	1997	VW Caddy	SGH SV 193	Leasing
Friedhofsbagger		1993	Minibagger		Kauf

Verkaufte bzw. ausgesonderte Fahrzeuge			Ersatzbeschaffungen		
Fahrzeug	Kennzeichen	Baujahr	Fahrzeug	Kennzeichen	Bemerkung
Multicar M26	SGH 381	1992			Nicht ersetzt
Citroen Berlingo	MSH SV 94	2007	VW Caddy	SGH SV 204	Leasing
Multicar M30	MSH SV 90	2003			Bestellung/ Kauf
Multicar M26	SGH AL 316	1994	Multicar M31	SGH SV 223	Miete
Radlader		1993	Radlader		Kauf
Multicar	SGH SV 200	1996			Ausschreibung/ Miete
Kehrmaschine	MSH SV 131	2012	Kehrmaschine	SGH SV 220	Miete
Traktor Breitenbach	SGH G 190	2002			Bestellung/ Kauf
Multicar M26	SGH L 571	1995			Geplant 2023
Multicar (3,5 t)	SGH LI 257	2002			Geplant 2023
Multicar M26	SGH N 76	1994			Geplant 2023
LKW Anhänger	SGH CK 508	1994			Geplant 2023
Mobilbagger	SGH SV 126	1989			Nicht ersetzt
Citroen Berlingo	MSH SV 96	2007			Nutzt 90.1
Traktor John Deere	SGH AM 508				Nutzung durch Friedhöfe
Multicar M 26	SGH LI 239				Noch auszu- sondern, Er- satz ist bestellt

Entwicklung der Aufwendungen für Fahrzeughaltung, Leasing, Mieten und Pachten

Sachkonto	2015 AO-Soll	2016 AO-Soll	2017 AO-Soll	2018 AO-Soll	2019 AO-Soll	2020 AO-Soll	2021 AO-Soll	2022 Planan- satz
52510000 Haltung von Fahr- zeugen	236 T€	254 T€	207 T€	166 T€	160 T€	154 T€	193 T€	175 T€
52320000 Leasing	0 T€	0 T€	11 T€	32 T€	36 T€	52 T€	55 T€	60 T€
52310000 Mieten und Pachten	58 T€	52 T€	75 T€	73 T€	138 T€	115 T€	118 T€	179 T€

Die Mieten und Pachten beinhalten nicht nur Mieten für Fahrzeuge, sondern insbesondere auch für Arbeitsschutzbekleidung, Container sowie die Tankstelle im OT Wippra.

Die Kosten für die Fahrzeughaltung sind gesunken. Allerdings sind diese nicht im erwarteten Maß gesunken, da insbesondere die Preise für Kraftstoffe extrem gestiegen sind.

## 7. Liquiditätsverbesserungskonzept

Gemäß dem Runderlass des Finanzministeriums vom 21.03.2018 über die Gewährung von Zuweisungen aus dem Ausgleichsstock ist nunmehr neben dem Haushaltskonsolidierungskonzept auch eine Planung vorzulegen, die sich ausschließlich auf liquiditätswirksame Maßnahmen zur Verbesserung des Finanzhaushalts bezieht.

Eine Vorgabe, wie dieses auszusehen hat, gibt es seitens des Landes nach wie vor nicht. Auf Grund dessen wurde zur 12. bis 15. FS HKK ein Dokument erarbeitet, welches lediglich die Ansätze des Planes und Finanzplanes enthielt, da ja bereits dort verschiedene Konsolidierungen eingearbeitet wurden. Gleiches trifft auch auf die 16. Fortschreibung des HKK und den damit verbundenen Haushaltsplan 2023 zu.

## 8. Haushaltskennzahlensystem

Die Stadt hat dem Statistischen Landesamt alle in diesem Zusammenhang abgeforderten Daten stets fristgemäß weitergeleitet, ausgenommen solche, die noch nicht vorlagen, weil die entsprechenden Jahresabschlüsse nicht fertig waren. Das Statistische Landesamt gibt den Kommunen nunmehr die Möglichkeit bestimmte Auswertungen dieser Daten vorzunehmen. Der 16. Fortschreibung des HKK wurde deshalb erstmalig als Anlage 5 eine solche Auswertung beigefügt. Dieser sind die Zuschussbedarfe der einzelnen Produktbereiche von 17 Mittelzentren in Sachsen-Anhalt zu entnehmen. Die Angaben basieren auf den Haushaltsplänen 2022 und entsprechen dem Stand der Meldungen zum Haushaltskennzahlensystem per 30.06.2022.

Nachfolgend wird auf einige dieser Produktbereiche eingegangen. Die Tabellen enthalten jeweils die Daten für die Stadt Sangerhausen und zum Vergleich die Daten der Städte mit dem jeweils höchsten und niedrigsten Zuschussbedarf.

<b>Produktbereich 1113 Zentrale Dienste</b>	Aufwand 2022	Ertrag 2022	Aufwand ./ Ertrag	Zuschussbe- darf je EW
Sangerhausen (25.560 EW)	3.757.300 € 147 € je EW	2.286.500 € 89 € je EW	1.470.800 €	57,54 €
Zum Vergleich: Stadt Oschersleben (19.270 EW) höchster Zuschussbedarf	6.167.200 € 320 € je EW	855.800 € 44 € je EW	5.311.400 €	275,63 €
Zum Vergleich: Stadt Burg (22.224 EW) niedrigster Zuschussbedarf	3.032.300 € 136 € je EW	2.726.900 € 122 € je EW	305.400 €	13,74 €

Der Produktbereich 1113 beinhaltet die zentralen Dienste und den Bauhof. Zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Wert besteht ein extremer Unterschied von 261,89 € je Einwohner. Die Stadt Sangerhausen liegt mit 57,54 € im unteren Bereich. Es ist davon auszugehen, dass dieser Betrag nicht zu hoch ist, da 10 Städte deutlich höher liegen und gerade einmal 6 darunter. Dabei liegt die Stadt Burg mit 13,74 € extrem niedrig. Den zweitniedrigsten Stand hat die Stadt Stendal mit 24,62 €. Um festzustellen, weshalb der Zuschussbedarf in Burg derart niedrig ist, wären detaillierte Informationen notwendig. Selbst wenn diese vorliegen würden, ist stark zu bezweifeln, dass die Stadt Sangerhausen in der Lage wäre, ihren Zuschussbedarf in diesem Bereich auf 13,74 € zu senken. Möglicherweise wird dort der Bauhof als Eigenbetrieb geführt.

<b>Produktbereich 1117 Gebäudemanagement</b>	Aufwand 2022	Ertrag 2022	Aufwand ./ Ertrag	Zuschussbe- darf je EW oder Über- schuss je EW
Sangerhausen (25.560 EW)	1.483.000 € 58 € je EW	503.400 € 20 € je EW	979.600 €	38,33 €
Zum Vergleich: Stadt Staßfurt (24.479 EW) höchster Zuschussbedarf	4.381.500 € 179 € je EW	0 € 0 €	4.381.500 €	178,99 €
Zum Vergleich: Stadt Haldenleben (19.075 EW) Kein Zuschussbedarf, mit höch- stem Überschuss	1.341.500 € 70 € je EW	3.210.600 € 168 € je EW	-1.869.100 €	-97,99 €

Der Produktbereich 1117 beinhaltet das Immobilienmanagement und den Grundstücksverkehr. Hier gibt es Städte mit erheblichem Zuschussbedarf, aber auch mit erheblichen Überschüssen. Die Stadt liegt hier im Bereich der Städte mit einem relativ geringen Zuschussbedarf. Rückschlüsse, die der Konsolidierung zweckdienlich wären, sind aus diesen Daten nicht möglich. Auffällig ist, dass in Haldenleben die Erträge die Aufwendungen enorm übersteigen, während in Staßfurt gar keine Erträge erwartet werden. Hinzu kommt, dass die Aufwendungen in Staßfurt extrem hoch sind.

<b>Produktbereich 126 Brandschutz</b>	Aufwand 2022	Ertrag 2022	Aufwand ./ Ertrag	Zuschussbe- darf je EW oder Über- schuss je EW
Sangerhausen (25.560 EW)	674.100 € 26 €	190.000 € 7 €	484.100 €	18,94 €
Zum Vergleich: Stadt Halberstadt (39.175 EW) höchster Zuschussbedarf	3.526.800 € 90 €	277.200 € 7 €	3.249.600 €	82,95 €

Der Produktbereich beinhaltet nur den Brandschutz. Hier hat die Stadt Sangerhausen den niedrigsten Zuschussbedarf zu verzeichnen. Den höchsten Wert hat hier die Stadt Halberstadt gemeldet. Der Aufwand in Halberstadt ist 5mal so hoch wie in Sangerhausen. Woran das aber liegt, kann den Unterlagen aus dem Haushaltskennziffernsystem nicht entnommen werden.

Hinsichtlich der anderen Produkte ist der Tabelle zu entnehmen, dass sich die Stadt Sangerhausen dort im Mittelfeld bewegt. Lediglich bei der Straßenbeleuchtung übertrifft nur die Stadt Bitterfeld-Wolfen mit 57,38 € je Einwohner die Stadt Sangerhausen, bei der 54,34 € je Einwohner zu verzeichnen sind.

Zusammenfassend ist folgendes festzustellen:

An Hand dieser Auswertungen aus dem Haushaltskennziffernsystem kann die Stadt lediglich feststellen, ob sie im Vergleich mit anderen Städten in dem jeweiligen Produktbereich einen vergleichsweise hohen oder niedrigen Zuschussbedarf hat. Andere Rückschlüsse sind hieraus nicht möglich. Insbesondere fehlen Informationen, warum der Zuschussbedarf in anderen Städten ggf. niedriger ist. Konsolidierungspotentiale lassen sich daraus jedenfalls nicht herleiten.

Dazu müsste man die Gründe kennen und selbst dann, bedeutet das nicht zwangsläufig, dass dieser niedrigere Wert auch in Sangerhausen erreichbar ist. Es gibt Faktoren, die man unter Umständen beeinflussen kann, aber auch solche, die man nicht beeinflussen kann.

Angesichts der extremen Unterschiede der Zuschussbedarfe muss man davon ausgehen, dass die Städte völlig verschiedene Voraussetzungen / Gegebenheiten mitbringen, die sich auswirken. Möglicherweise gibt es auch Unterschiede bei der Handhabung der Zuordnung der Erträge und Aufwendungen zu den Produkten, so dass sich auch dadurch Verschiebungen ergeben.

Hinzu kommt, dass die Erträge und Aufwendungen unter Umständen erheblichen Schwankungen unterliegen, da es auch einmalige Vorgänge geben kann, die zu Erträgen und / oder Aufwendungen führen, was den Zuschussbedarf entweder einmalig extrem in die Höhe treibt oder aber extrem sinken lässt. Um Vergleiche anzustellen, aus denen Rückschlüsse möglich wären, müsste man deshalb die Entwicklung über die Jahre betrachten.

### **Verzeichnis der Anlagen:**

- |          |  |
|----------|--|
| Anlage 1 | Übersicht über die fälligen Forderungen gemäß Runderlass über die Zuweisungen aus dem Ausgleichsstock vom 21.03.2018   |
| Anlage 2 | Übersicht über die freiwilligen Aufgaben 2023  |
| Anlage 3 | Liquiditätsverbesserungskonzept 2023   |
| Anlage 4 | Entwicklung der Schlüsselzuweisungen im Verhältnis zur Kreisumlage   |
| Anlage 5 | Vergleich der Zuschussbedarfe der einzelnen Produktbereiche der Mittelzentren in Sachsen-Anhalt gemäß Haushaltsplanung 2022 - Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt / Haushaltskennziffernsystem (Stand der Meldungen 30.06.2022) |
| Anlage 6 | 1. Fortschreibung Personalentwicklungskonzept  |

Übersicht über die fälligen  
Forderungen gemäß Runderlass  
über die Zuweisungen aus dem Ausgleichsstock  
vom 21.03.2018



Stadt Sangerhausen – 16. FS HKK

## Forderungsmanagement 2022

Stand: 08.08.2022

Art der Forderung	Höhe der Steuern, Gebühren und Beiträge in Jahresscheiben		
	Vorvorjahr (2020) inkl. Reste	Vorjahr (2021)	Lfd. HHJahr (2022)
Grundsteuer A	15.747,83 €	2.721,69 €	1.652,47 €
Grundsteuer B	135.905,74 €	6.356,72 €	91.537,35 €
Gewerbsteuer	654.183,82 €	64.671,40 €	122.842,07 €
Hundesteuer	32.533,49 €	3.298,77 €	11.524,89 €
Vergnügungssteuer	20.860,79 €	0,00 €	2.716,14 €
Straßenausbaubeiträge	11.279,81 €	0,00 €	0,00 €
Straßenreinigungsgebühren	265,34 €	145,41 €	369,04 €
Benutzungsgebühren Kindereinrichtung	32.729,69 €	7.198,82 €	12.238,25 €
Friedhofsgebühren	3.683,70 €	292,00 €	0,00 €
Sonstige	310.242,07 €	116.251,30 €	431.016,01 €
<b>Gesamt:</b>	<b>1.217.432,28 €</b>	<b>200.936,11 €</b>	<b>673.896,22 €</b>

### Erläuterungen zu nicht betreibbaren Forderungen:

Oben genannte Forderungen enthalten Beträge, welche aufgrund von Insolvenzverfahren oder fruchtlosen Vollstreckungsversuchen nicht betreibbar sind. Diese wurden mittels nachfolgender Wertberichtigungen gegengebucht (befristet und unbefristet niedergeschlagen).

Art der Forderung	Höhe der Wertberichtigungen		
	Vorvorjahr (2020) inkl. Reste	Vorjahr (2021)	Lfd. HHJahr (2022)
Grundsteuer A	99,67 €	0,00 €	0,00 €
Grundsteuer B	46.019,61 €	84,39 €	0,00 €
Gewerbsteuer	457.359,84 €	3.484,00 €	0,00 €
Hundesteuer	10.172,12 €	144,00 €	22,00 €
Vergnügungssteuer	20.860,79 €	0,00 €	0,00 €
Straßenausbaubeiträge	2.879,35 €	0,00 €	0,00 €
Straßenreinigungsgebühren	7,48 €	0,00 €	0,00 €
Benutzungsgebühren Kindereinrichtung	7.204,23 €	76,00 €	0,00 €
Friedhofsgebühren	790,60 €	0,00 €	0,00 €
Sonstige	96.388,85 €	873,01 €	62,15 €
<b>Gesamt:</b>	<b>641.782,54 €</b>	<b>4.661,40 €</b>	<b>84,15 €</b>

# Freiwillige Aufgaben 2023



Stadt Sangerhausen – 16. FS HKK

Prozentualer Anteil des Zuschußbedarfs freiwillige Aufgaben zum Zuschussbedarf gesamt:

Zuschussbedarf freiwillig / Zuschussbedarf Gesamt	0,049925857
--	-------------

nachrichtlich:

Zuschussbedarf freiwillig / Auszahlungen laufende Rechnung	0,035363052
Zuschussbedarf freiwillig / Auszahlungen insgesamt	0,024327473

Zuschussbedarf freiwillig / Einzahlungen laufende Rechnung	0,035180717
Zuschussbedarf freiwillig / Einzahlungen insgesamt	0,025091937

Kommune:		Sangerhausen / Haushaltsjahr 2023	
Ifd. Rechnung bzw. Verwaltungshaushalt			
Kontenbereich, Kontengruppe bzw. Konto	Bezeichnung		Gesamt (alle Produkte)
+	70	Personalauszahlungen	21.781.500,00
+	71	Versorgungsauszahlungen	0,00
+	72	Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen	7.188.100,00
+	73	Transferauszahlungen	17.457.700,00
+	74	Sonstige Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit	3.605.400,00
+	75	Zinsen und ähnliche Auszahlungen	808.500,00
-	7311	Zuweisungen an das Land	0,00
-	7321	Schuldendiensthilfen an das Land	0,00
-	7341	Gewerbesteuerumlage	621.300,00
-	7351	allgemeine Zuweisungen an das Land	0,00
-	7371	allgemeine Umlagen an das Land	0,00
-	7451	Erstattungen für die Auszahlungen von Dritten aus laufender Verwaltungstätigkeit an das Land	0,00
-	7511	Zinsauszahlungen an das Land	0,00
-	614	Zuweisungen und Zuschüsse für laufende Zwecke	9.728.400,00
-	6182	Allgemeine Umlagen von Gemeinden	0,00
-	619	Aufgabenbezogene Leistungsbeteiligungen (z.B. Zahlungen Bund für SGB II)	0,00
-	62	Sonstige Transferleistungen	0,00
-	63	Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte	2.209.900,00
-	64	Privatrechtliche Leistungsentgelte, Kostenerstattungen, und Kostenumlagen	2.372.300,00
-	65	Sonstige Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit	1.567.700,00
-	66	Zinsen und ähnliche Einzahlungen	445.000,00
+	6141	Zuweisungen für laufende Zwecke vom Land	2.085.500,00
+	6231	Schuldendiensthilfen vom Land, (nicht berücksichtigt wg. STARK II (Tilgungsbeitrag 30%))	0,00
+	6481	Einzahlungen aus Kostenerstattungen vom Land	29.300,00
+	6611	Zinseinzahlungen vom Land	0,00
+	6692	Steuererstattungen (z.B. Teilerstattung der Gewerbesteuerumlage vom Land) <b>KONTO ab 2016 GESTRICHEN</b>	0,00
<b>Zuschussbedarf IV</b>			<b>36.011.400,00 €</b>

nachrichtlich:

Auszahlungen laufende Rechnung	50.841.200,00
Auszahlungen insgesamt	73.904.100,00

Einzahlungen laufende Rechnung	51.104.700,00
Einzahlungen insgesamt	71.652.500,00

Ifd. Rechnung bzw. Verwaltungshaushalt																					
Kontenbereich, Kontengruppe bzw. Konto	Produktbereich, Produkt																				
	111	126	127	128	221	231	241	242	251	252	253	261	262	263	271	272	273	281	291	311	312
+ 70	674.100,00	0,00	X	0,00	0,00	X	0,00	X	0,00	159.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	178.700,00	X	14.200,00	0,00	X	0,00
+ 71	0,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
+ 72	66.400,00	3.300,00	X	0,00	0,00	X	0,00	X	0,00	65.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	64.200,00	X	1.100,00	0,00	X	0,00
+ 73	0,00	900,00	X	0,00	0,00	X	X	0,00	0,00	1.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	X	14.800,00	0,00	X	0,00
+ 74	27.400,00	0,00	X	0,00	X	X	0,00	X	0,00	23.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.200,00	X	4.100,00	0,00	X	0,00
+ 75	0,00	0,00	X	0,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00	X	0,00	X	X	X
- 7311	0,00	X	X	0,00	X	X	0,00	X	X	0,00	X	X	X	X	X	X	X	0,00	X	X	0,00
- 7321	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- 7341	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- 7351	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- 7371	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- 7451	0,00	X	0,00	0,00	X	X	X	X	X	0,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00	X
- 7511	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- 614	40.000,00	X	X	0,00	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23.800,00	X	0,00	X	X	0,00
- 6182	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- 619	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- 62	0,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- 63	0,00	0,00	X	0,00	X	X	X	X	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.400,00	X	0,00	X	X	X
- 64	0,00	0,00	X	0,00	0,00	X	0,00	X	0,00	1.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	X	0,00	0,00	X	0,00
- 65	0,00	0,00	X	0,00	X	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	900,00	X	0,00	X	X	X
- 66	0,00	0,00	X	0,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00	X	X	X
+ 6141	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	X	0,00	0,00
+ 6231	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
+ 6481	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	X	X	0,00	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X	0,00	X	0,00	X
+ 6611	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
+ 6692	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Zuschussbedarf IV</b>	<b>727.900,00 €</b>	<b>4.200,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>237.900,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>214.900,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>34.200,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>										

  In diese Produktgruppen bitte nur die tatsächlich für freiwillige Leistungen ausgegebenen Beträge eintragen.

  In diese Produktgruppen bitte je Konto/Kontengruppe oder Kontenbereich den jeweiligen Gesamtbetrag eintragen. Sofern in diesen Produktgruppen geringere Beträge als der Gesamtbetrag eingetragen werden, ist es zwingend erforderlich, dass diese Abweichung ausführlich begründet wird. (z.B. wenn auch pflichtige Leistungen in dieser Produktgruppe gebucht wurden)

  X Nach Auswertungen der Jahresrechnungsstatistiken der Jahre 2015 und 2016 ergaben sich für diese Konten/Produktgruppe keine Zahlungen. Nur sofern hier tatsächlich Leistungen erbracht wurden, sind diese einzutragen.

  Nur Sofern die Kalkulation der Friedhofsgebühren nicht kostendeckend erfolgte, ist hier der von der Kommune freiwillig übernommene Kostenanteil darzulegen.

Ifd. Rechnun																						
Kontenbereich, Kontengruppe bzw. Konto	Produktbereich, Produkt																					
	313	315	331	341	343	344	351	361	362	363	366	367	411	412	414	418	421	424	522	523	531	
+ 70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	105.000,00	0,00	58.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	177.100,00	0,00	0,00	0,00	
+ 71	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
+ 72	0,00	0,00	0,00	X	0,00	X	12.000,00	0,00	3.000,00	0,00	10.200,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	24.600,00	325.500,00	0,00	2.100,00	0,00	
+ 73	0,00	96.300,00	58.600,00	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	0,00	0,00	4.300,00	1.411.400,00	2.264.500,00	0,00	0,00	
+ 74	0,00	0,00	0,00	X	0,00	X	0,00	0,00	100,00	0,00	100.300,00	0,00	X	0,00	X	0,00	0,00	212.600,00	0,00	0,00	0,00	
+ 75	X	0,00	X	X	X	X	X	X	0,00	X	0,00	X	X	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	
- 7311	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00	X	X	0,00	X	X	0,00	X	0,00	X	0,00	X	
- 7321	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- 7341	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- 7351	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- 7371	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- 7451	X	X	X	X	0,00	X	0,00	X	0,00	X	0,00	X	X	X	X	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	
- 7511	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- 614	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	0,00	0,00	29.000,00	0,00	0,00	0,00	X	X	X	X	0,00	1.251.800,00	2.264.500,00	0,00	0,00	
- 6182	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- 619	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- 62	X	0,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- 63	X	0,00	0,00	X	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	X	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	
- 64	X	0,00	0,00	X	0,00	X	141.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	X	0,00	0,00	21.800,00	0,00	0,00	0,00	
- 65	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X	780.000,00	
- 66	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00	X	X	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	
+ 6141	0,00	0,00	X	0,00	X	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	
+ 6231	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
+ 6481	0,00	0,00	X	0,00	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	X	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	
+ 6611	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
+ 6692	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Zuschussbedarf IV</b>	<b>0,00 €</b>	<b>96.300,00 €</b>	<b>58.600,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-24.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>32.900,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>110.500,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>28.900,00 €</b>	<b>851.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>2.100,00 €</b>	<b>-780.000,00 €</b>					

Ifd. Rechnun																
Kontenbereich, Kontengruppe bzw. Konto	Produktbereich, Produkt															Summe Produkte
	532	534	535	542	543	545	546	547	548	551	555	571	573	575	553* siehe Hinweis	
+ 70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61.900,00	0,00	188.100,00	14.000,00	0,00	155.900,00	1.787.100,00
+ 71	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
+ 72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	88.300,00	29.800,00	3.500,00	0,00	78.100,00	226.500,00	204.400,00	210.900,00	0,00	322.700,00	1.742.100,00
+ 73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	7.500,00	0,00	467.600,00	0,00	4.327.300,00
+ 74	0,00	0,00	0,00	0,00	X	24.000,00	9.000,00	0,00	0,00	300,00	0,00	3.800,00	11.100,00	1.400,00	8.600,00	428.000,00
+ 75	X	X	X	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	X	0,00
- 7311	X	0,00	X	0,00	0,00	0,00	X	X	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	X	0,00
- 7321	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
- 7341	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
- 7351	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
- 7371	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
- 7451	X	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	X	0,00
- 7511	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
- 614	X	X	X	0,00	0,00	50.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	173.000,00	0,00	0,00	28.200,00	3.860.400,00
- 6182	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
- 619	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
- 62	X	X	X	X	X	X	0,00	X	X	X	X	0,00	X	X	X	0,00
- 63	X	X	0,00	0,00	0,00	35.000,00	165.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35.000,00	13.800,00	468.000,00	734.200,00
- 64	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	105.000,00	193.700,00	5.200,00	0,00	37.100,00	505.300,00
- 65	55.000,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	300.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.135.900,00
- 66	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	425.000,00	0,00	0,00	425.000,00
+ 6141	X	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	154.600,00	0,00	0,00	0,00	154.600,00
+ 6231	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
+ 6481	X	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.600,00	19.600,00
+ 6611	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
+ 6692	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0,00
<b>Zuschussbedarf IV</b>	<b>-55.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>27.200,00 €</b>	<b>-126.200,00 €</b>	<b>3.500,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-159.700,00 €</b>	<b>121.500,00 €</b>	<b>191.700,00 €</b>	<b>-229.200,00 €</b>	<b>455.200,00 €</b>	<b>-26.500,00 €</b>	<b>1.797.900,00 €</b>

0

# Liquiditätsverbesserungskonzept



Stadt Sangerhausen – 16. FS HKK

## Liquiditätsverbesserungskonzept

gemäß Nr. 2.1.1.1.5 des Runderlass des MF vom 21.03.2018 - Zuweisungen aus dem  
Ausgleichsstock nach § 17 des Finanzausgleichsgesetzes

Die im Rahmen der 16. Fortschreibung des HKK für die Jahre 2010 bis 2025 neu festgelegten  
Konsolidierungsmaßnahmen führen zu folgenden Mehreinzahlungen / Minderauszahlungen.

	Haushaltsjahr			
	2023	2024	2025	2026
	in Euro			
<b>Maßnahmen zur Erhöhung der Einzahlungen</b>				
Vernüguungssteuern	150.000	150.000	150.000	150.000
Hundesteuer	24.000	24.000	24.000	24.000
<b>Summe</b>	<b>174.000</b>	<b>174.000</b>	<b>174.000</b>	<b>174.000</b>
<b>Maßnahmen zur Verminderung der Auszahlungen</b>				
Umstellung auf LED - Kostenersparnis noch ungewiss				
Kommunales Energiemanagement - Kostenersparnis noch nicht bezifferbar				
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Dies wirkt sich folgendermaßen aus:

	Haushaltsjahr			
	2023	2024	2025	2026
	in Euro			
Einzahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit gemäß Finanzplan 2023	51.104.700	47.994.200	46.720.200	46.948.700
zuzüglich Mehreinzahlungen durch neu festgelegte und umgesetzte Konsolidierungsmaßnahmen	Die auf Seite 1 aufgeführten Mehreinzahlungen sind bereits Bestandteil in o.g. Einzahlungen.			
Einzahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit neu	51.104.700	47.994.200	46.720.200	46.948.700
Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit gemäß Finanzplan 2023	50.841.200	46.634.000	45.038.500	44.815.200
abzüglich Minderauszahlungen durch neu festgelegte Konsolidierungsmaßnahmen	Die auf Seite 1 aufgeführten Minderauszahlungen sind bereits Bestandteil in o.g. Auszahlungen.			
Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit neu	50.841.200	46.634.000	45.038.500	44.815.200
Überschuss alt	263.500	1.360.200	1.681.700	2.133.500
Überschuss neu	263.500	1.360.200	1.681.700	2.133.500

Damit entwickelt sich der Bestand der Liquiditätskredite voraussichtlich folgendermaßen:

Bestand Liquiditätskredit am 31.12.	17.463.900	17.463.900	17.444.600	17.419.600
-------------------------------------	------------	------------	------------	------------

# Entwicklung der Schlüsselzuweisungen im Verhältnis zur Kreisumlage



Stadt Sangerhausen – 16. FS HKK

### Entwicklung der Schlüsselzuweisungen und Kreisumlage Sangerhausen und Ortschaften

Jahr	Einwohner per 31.12.	Schlüssel- zuweisungen	Zuweisung zur Stärkung der kommunalen Finanzkraft	Sonder- zuweisung nach § 12a FAG	Zuweisungen Gesamt	Kreisumlage Gesamt	prozentualer Anteil der Kreisumlage an Zuweisungen	Zuweisungen pro Einwohner	Kreisumlage pro Einwohner
2006	32.835	10.429.493 €			<b>10.429.493 €</b>	<b>6.219.948 €</b>	59,64%	<b>317,63 €</b>	<b>189,43 €</b>
2007	32.200	11.467.045 €			<b>11.467.045 €</b>	<b>6.606.754 €</b>	57,62%	<b>356,12 €</b>	<b>205,18 €</b>
2008	31.675	12.094.509 €			<b>12.094.509 €</b>	<b>8.342.293 €</b>	68,98%	<b>381,83 €</b>	<b>263,37 €</b>
2009	31.153	12.530.528 €			<b>12.530.528 €</b>	<b>8.627.038 €</b>	68,85%	<b>402,23 €</b>	<b>276,92 €</b>
2010	30.648	9.979.880 €			<b>9.979.880 €</b>	<b>9.508.787 €</b>	95,28%	<b>325,63 €</b>	<b>310,26 €</b>
2011	30.140	10.345.649 €			<b>10.345.649 €</b>	<b>10.010.747 €</b>	96,76%	<b>343,25 €</b>	<b>332,14 €</b>
2012	29.679	9.953.061 €			<b>9.953.061 €</b>	<b>10.224.526 €</b>	102,73%	<b>335,36 €</b>	<b>344,50 €</b>
2013	28.627	10.472.061 €			<b>10.472.061 €</b>	<b>10.760.115 €</b>	102,75%	<b>365,81 €</b>	<b>375,87 €</b>
2014	28.189	10.595.908 €			<b>10.595.908 €</b>	<b>11.201.952 €</b>	105,72%	<b>375,89 €</b>	<b>397,39 €</b>
2015	27.830	9.525.236 €	323.107 €		<b>9.848.343 €</b>	<b>10.864.475 €</b>	110,32%	<b>353,88 €</b>	<b>390,39 €</b>
2016	27.546	8.458.165 €	323.107 €	956.692 €	<b>9.737.964 €</b>	<b>10.789.529 €</b>	110,80%	<b>353,52 €</b>	<b>391,69 €</b>
2017	27.752	10.502.520 €			<b>10.502.520 €</b>	<b>10.818.485 €</b>	103,01%	<b>378,44 €</b>	<b>389,83 €</b>
2018	27.265	12.185.019 €			<b>12.185.019 €</b>	<b>9.979.910 €</b>	81,90%	<b>446,91 €</b>	<b>366,03 €</b>
2019	26.798	11.725.959 €			<b>11.725.959 €</b>	<b>11.315.305 €</b>	96,50%	<b>437,57 €</b>	<b>422,24 €</b>
2020	26.297	11.286.760 €			<b>11.286.760 €</b>	<b>11.623.360 €</b>	102,98%	<b>429,20 €</b>	<b>442,00 €</b>
2021	25.963	11.835.108 €			<b>11.835.108 €</b>	<b>11.553.847 €</b>	97,62%	<b>455,85 €</b>	<b>445,01 €</b>
2022	25.703	12.274.165 €			<b>12.274.165 €</b>	<b>11.886.108 €</b>	96,84%	<b>477,54 €</b>	<b>462,44 €</b>

# Haushaltskennzahlensystem Auswertung Zuschussbedarfe



Stadt Sangerhausen – 16. FS HKK

<b>Vergleich des Zuschussbedarfes von ausgewählten Produktbereichen der Mittelzentren in Sachsen-Anhalt gemäß Haushaltsplanung 2022</b>													
<b>Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt / Haushaltskennziffernsystem (Stand der Meldungen 30.06.2022)</b>													
Gebietskörperschaften	Ein- wohner 30.06. 2021	P 1113 - Zentrale Dienste				P 1117 - Gebäudemanagement				P 126 - Brandschutz			
		Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW
		EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW
Salzwedel	23.137	1.774.300	18.200	1.756.100	75,90	1.657.900	441.200	1.216.700	52,59	1.323.200	86.000	1.237.200	53,47
Bitterfeld-Wolfen	37.173	3.833.800	197.700	3.636.100	97,82	2.610.800	1.639.600	971.200	26,13	2.259.700	258.000	2.001.700	53,85
Haldensleben	19.075	1.530.700	270.000	1.260.700	66,09	1.341.500	3.210.600	-1.869.100	-97,99	926.400	70.400	856.000	44,88
Oschersleben (Bode)	19.270	6.167.200	855.800	5.311.400	275,63	3.293.700	485.100	2.808.600	145,75	843.100	78.500	764.600	39,68
Naumburg (Saale)	31.940	5.982.500	3.266.000	2.716.500	85,05	3.670.600	2.465.700	1.204.900	37,72	2.492.300	1.387.600	1.104.700	34,59
Weißenfels	39.852	2.740.300	1.528.600	1.211.700	30,40	5.439.600	2.464.200	2.975.400	74,66	2.265.200	456.200	1.809.000	45,39
Zeitz	27.059	1.889.500	321.100	1.568.400	57,96	2.263.700	983.600	1.280.100	47,31	1.986.000	68.000	1.918.000	70,88
Halberstadt	39.175	1.403.700	77.800	1.325.900	33,85	3.522.200	3.698.700	-176.500	-4,51	3.526.800	277.200	3.249.600	82,95
Quedlinburg	23.524	2.764.000	237.500	2.526.500	107,40	2.126.500	376.300	1.750.200	74,40	736.700	64.700	672.000	28,57
Wernigerode	32.054	2.264.200	1.300	2.262.900	70,60	3.359.700	1.679.500	1.680.200	52,42	2.047.300	85.800	1.961.500	61,19
Burg	22.224	3.032.300	2.726.900	305.400	13,74	1.637.000	1.485.000	152.000	6,84	1.498.900	90.300	1.408.600	63,38
Sangerhausen	25.560	3.757.300	2.286.500	1.470.800	57,54	1.483.000	503.400	979.600	38,33	674.100	190.000	484.100	18,94
Bernburg (Saale)	31.992	5.144.700	2.530.800	2.613.900	81,70	1.040.300	114.700	925.600	28,93	1.727.300	122.200	1.605.100	50,17
Schönebeck (Elbe)	30.158	1.709.900	42.300	1.667.600	55,30	1.889.900	2.786.900	-897.000	-29,74	1.316.500	112.600	1.203.900	39,92
Staßfurt	24.479	3.064.700	44.000	3.020.700	123,40	4.381.500	0	4.381.500	178,99	1.552.400	86.500	1.465.900	59,88
Stendal	38.463	3.692.400	2.745.600	946.800	24,62	4.741.200	1.001.200	3.740.000	97,24	2.731.400	253.500	2.477.900	64,42
Wittenberg	45.381	1.496.100	20.200	1.475.900	32,52	11.315.400	7.060.400	4.255.000	93,76	3.681.400	134.700	3.546.700	78,15

<b>Vergleich des Zuschussbedarfes von</b>													
<b>Quelle: Statistisches Landesamt Sact</b>													
Gebietskörperschaften	Ein- wohner 30.06. 2021	P 21 - Allgemeinbildende Schulen				P 252 - Nichtwissenschaftliche Museen, Sammlungen				P 27 - Volksbildung			
		Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW
		EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW
Salzwedel	23.137	1.866.100	112.000	1.754.100	75,81	159.900	1.000	158.900	6,87	615.600	179.000	436.600	18,87
Bitterfeld-Wolfen	37.173	1.650.000	269.800	1.380.200	37,13	0	0	0	0,00	418.600	45.600	373.000	10,03
Haldensleben	19.075	1.297.700	169.100	1.128.600	59,17	98.100	0	98.100	5,14	318.100	37.100	281.000	14,73
Oschersleben (Bode)	19.270	536.000	16.400	519.600	26,96	6.900	1.800	5.100	0,26	431.200	32.500	398.700	20,69
Naumburg (Saale)	31.940	1.993.400	407.600	1.585.800	49,65	1.274.400	201.400	1.073.000	33,59	663.500	73.600	589.900	18,47
Weißenfels	39.852	2.329.100	256.200	2.072.900	52,01	805.500	117.500	688.000	17,26	487.500	59.200	428.300	10,75
Zeitz	27.059	2.604.100	522.900	2.081.200	76,91	1.155.700	261.000	894.700	33,06	410.400	36.000	374.400	13,84
Halberstadt	39.175	2.749.700	218.700	2.531.000	64,61	750.200	170.900	579.300	14,79	820.000	79.400	740.600	18,90
Quedlinburg	23.524	1.249.100	68.600	1.180.500	50,18	2.277.400	619.300	1.658.100	70,49	58.100	0	58.100	2,47
Wernigerode	32.054	2.131.200	128.700	2.002.500	62,47	478.400	48.500	429.900	13,41	504.700	30.000	474.700	14,81
Burg	22.224	1.952.400	392.400	1.560.000	70,19	61.200	10.000	51.200	2,30	372.700	50.400	322.300	14,50
Sangerhausen	25.560	1.842.400	242.200	1.600.200	62,61	292.000	28.300	263.700	10,32	225.300	10.200	215.100	8,42
Bernburg (Saale)	31.992	1.795.400	130.700	1.664.700	52,03	35.200	16.500	18.700	0,58	648.100	57.200	590.900	18,47
Schönebeck (Elbe)	30.158	1.610.200	150.500	1.459.700	48,40	131.000	4.500	126.500	4,19	247.800	20.800	227.000	7,53
Staufurt	24.479	1.695.100	37.200	1.657.900	67,73	70.300	3.600	66.700	2,72	208.600	7.500	201.100	8,22
Stendal	38.463	2.881.600	397.500	2.484.100	64,58	768.500	59.400	709.100	18,44	942.500	206.900	735.600	19,12
Wittenberg	45.381	2.023.800	1.100	2.022.700	44,57	1.063.100	37.200	1.025.900	22,61	602.900	0	602.900	13,29

<b>Vergleich des Zuschussbedarfes von</b>													
<b>Quelle: Statistisches Landesamt Sact</b>													
Gebietskörperschaften	Ein- wohner 30.06. 2021	P 28 - Örtliche Kulturaufgaben				P 365 - Tageseinrichtungen für Kinder				P 366 - Einrichtungen der Jugendarbeit			
		Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW
		EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW
Salzwedel	23.137	234.100	59.400	174.700	7,55	5.129.200	1.086.000	4.043.200	174,75	151.100	4.200	146.900	6,35
Bitterfeld-Wolfen	37.173	789.800	11.100	778.700	20,95	8.458.900	3.382.400	5.076.500	136,56	250.200	51.900	198.300	5,33
Haldensleben	19.075	2.043.500	316.200	1.727.300	90,55	10.229.500	5.665.200	4.564.300	239,28	769.000	213.000	556.000	29,15
Oschersleben (Bode)	19.270	213.300	27.400	185.900	9,65	7.676.600	3.773.500	3.903.100	202,55	101.200	16.600	84.600	4,39
Naumburg (Saale)	31.940	299.200	33.500	265.700	8,32	21.013.000	13.886.200	7.126.800	223,13	507.500	63.000	444.500	13,92
Weißenfels	39.852	1.053.300	296.500	756.800	18,99	20.628.300	15.024.100	5.604.200	140,63	197.200	6.900	190.300	4,78
Zeitz	27.059	338.900	28.300	310.600	11,48	15.648.500	9.166.500	6.482.000	239,55	484.800	4.800	480.000	17,74
Halberstadt	39.175	1.615.000	3.200	1.611.800	41,14	16.975.100	9.508.900	7.466.200	190,59	36.500	0	36.500	0,93
Quedlinburg	23.524	979.400	82.900	896.500	38,11	8.258.500	4.004.200	4.254.300	180,85	580.000	19.400	560.600	23,83
Wernigerode	32.054	392.400	34.200	358.200	11,17	18.216.200	11.036.200	7.180.000	224,00	703.000	96.200	606.800	18,93
Burg	22.224	390.600	307.500	83.100	3,74	12.478.400	6.928.600	5.549.800	249,72	358.800	36.100	322.700	14,52
Sangerhausen	25.560	116.400	0	116.400	4,55	10.237.000	6.438.900	3.798.100	148,60	324.300	24.300	300.000	11,74
Bernburg (Saale)	31.992	576.100	11.900	564.200	17,64	18.571.900	12.327.800	6.244.100	195,18	742.200	99.100	643.100	20,10
Schönebeck (Elbe)	30.158	660.100	29.600	630.500	20,91	17.048.100	11.361.800	5.686.300	188,55	475.800	15.900	459.900	15,25
Staufurt	24.479	601.300	1.100	600.200	24,52	12.314.900	7.908.900	4.406.000	179,99	746.300	75.700	670.600	27,39
Stendal	38.463	443.400	73.300	370.100	9,62	15.918.600	8.476.000	7.442.600	193,50	1.352.100	227.300	1.124.800	29,24
Wittenberg	45.381	495.000	5.000	490.000	10,80	9.428.100	100	9.428.000	207,75	387.700	18.100	369.600	8,14

<b>Vergleich des Zuschussbedarfes von</b>													
<b>Quelle: Statistisches Landesamt Sact</b>													
Gebietskörperschaften	Ein- wohner 30.06. 2021	P 42 - Sportförderung				P 538 - Abwasserbeseitigung				P 5451 - Straßenreinigung, Winterdienst, Straßenbeleuchtung			
		Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW
		EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW
Salzwedel	23.137	1.625.900	276.800	1.349.100	58,31	0	0	0	0,00	1.174.400	231.900	942.500	40,74
Bitterfeld-Wolfen	37.173	1.493.200	265.600	1.227.600	33,02	772.000	15.100	756.900	20,36	2.431.100	298.000	2.133.100	57,38
Haldensleben	19.075	974.300	155.600	818.700	42,92	0	0	0	0,00	1.330.400	457.600	872.800	45,76
Oschersleben (Bode)	19.270	1.011.600	557.100	454.500	23,59	0	0	0	0,00	3.474.500	2.529.400	945.100	49,05
Naumburg (Saale)	31.940	419.700	57.600	362.100	11,34	0	0	0	0,00	1.090.000	22.000	1.068.000	33,44
Weißenfels	39.852	707.400	3.300	704.100	17,67	439.900	0	439.900	11,04	1.804.400	395.000	1.409.400	35,37
Zeitz	27.059	2.212.500	1.718.700	493.800	18,25	94.800	6.100	88.700	3,28	1.114.400	326.500	787.900	29,12
Halberstadt	39.175	599.400	44.300	555.100	14,17	46.600	0	46.600	1,19	3.422.000	1.939.300	1.482.700	37,85
Quedlinburg	23.524	931.900	258.400	673.500	28,63	0	0	0	0,00	910.700	311.400	599.300	25,48
Wernigerode	32.054	2.950.800	808.600	2.142.200	66,83	0	0	0	0,00	931.000	420.000	511.000	15,94
Burg	22.224	1.250.400	247.800	1.002.600	45,11	0	0	0	0,00	1.475.600	494.400	981.200	44,15
Sangerhausen	25.560	2.811.300	1.871.100	940.200	36,78	300.000	0	300.000	11,74	1.500.200	111.340	1.388.860	54,34
Bernburg (Saale)	31.992	218.100	30.000	188.100	5,88	281.300	0	281.300	8,79	1.790.100	203.600	1.586.500	49,59
Schönebeck (Elbe)	30.158	1.966.400	369.000	1.597.400	52,97	7.035.500	6.958.500	77.000	2,55	1.189.500	131.200	1.058.300	35,09
Staßfurt	24.479	1.940.300	317.300	1.623.000	66,30	1.630.700	72.700	1.558.000	63,65	1.158.600	180.000	978.600	39,98
Stendal	38.463	2.466.700	345.800	2.120.900	55,14	654.500	371.300	283.200	7,36	1.774.800	587.100	1.187.700	30,88
Wittenberg	45.381	1.146.300	137.700	1.008.600	22,23	574.600	0	574.600	12,66	2.073.600	326.400	1.747.200	38,50

<b>Vergleich des Zuschussbedarfes von</b>													
<b>Quelle: Statistisches Landesamt Sact</b>													
Gebietskörperschaften	Ein- wohner 30.06. 2021	P 551 - Öffentliches Grün/Landschaftsbau				P 552 - Öffentliche Gewässer/Wasserbauliche Anlagen				P 553 - Friedhofs- und Bestattungswesen			
		Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW
		EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW
Salzwedel	23.137	425.500	5.000	420.500	18,17	425.500	334.700	90.800	3,92	247.100	114.300	132.800	5,74
Bitterfeld-Wolfen	37.173	2.783.500	198.100	2.585.400	69,55	257.900	140.100	117.800	3,17	1.242.700	834.200	408.500	10,99
Haldensleben	19.075	1.579.300	354.600	1.224.700	64,20	291.000	247.700	43.300	2,27	511.600	191.200	320.400	16,80
Oschersleben (Bode)	19.270	1.282.200	400	1.281.800	66,52	319.100	255.000	64.100	3,33	364.900	211.400	153.500	7,97
Naumburg (Saale)	31.940	1.985.900	155.200	1.830.700	57,32	340.700	110.000	230.700	7,22	770.300	413.100	357.200	11,18
Weißenfels	39.852	1.601.500	3.396.200	-1.794.700	-45,03	181.200	100.000	81.200	2,04	1.195.400	690.200	505.200	12,68
Zeitz	27.059	2.644.600	627.700	2.016.900	74,54	227.000	147.400	79.600	2,94	18.900	18.000	900	0,03
Halberstadt	39.175	1.185.800	28.700	1.157.100	29,54	368.400	150.200	218.200	5,57	898.000	508.600	389.400	9,94
Quedlinburg	23.524	376.600	60.900	315.700	13,42	308.400	50.800	257.600	10,95	594.200	500.200	94.000	4,00
Wernigerode	32.054	2.451.300	391.100	2.060.200	64,27	267.500	130.000	137.500	4,29	577.600	232.500	345.100	10,77
Burg	22.224	1.771.900	201.500	1.570.400	70,66	212.200	179.600	32.600	1,47	585.300	316.600	268.700	12,09
Sangerhausen	25.560	982.200	101.000	881.200	34,48	828.500	704.500	124.000	4,85	586.600	624.500	-37.900	-1,48
Bernburg (Saale)	31.992	1.721.500	11.200	1.710.300	53,46	3.401.100	3.340.600	60.500	1,89	774.500	489.700	284.800	8,90
Schönebeck (Elbe)	30.158	1.151.800	100.500	1.051.300	34,86	338.300	199.500	138.800	4,60	795.500	540.500	255.000	8,46
Staßfurt	24.479	1.023.400	10.500	1.012.900	41,38	522.300	171.600	350.700	14,33	1.284.300	176.900	1.107.400	45,24
Stendal	38.463	2.249.700	107.200	2.142.500	55,70	593.000	391.400	201.600	5,24	630.400	511.400	119.000	3,09
Wittenberg	45.381	1.374.200	15.300	1.358.900	29,94	589.300	423.000	166.300	3,66	237.700	242.100	-4.400	-0,10

<b>Vergleich des Zuschussbedarfes von</b>									
<b>Quelle: Statistisches Landesamt Sact</b>									
Gebietskörperschaften	Ein- wohner 30.06. 2021	<b>P 573 - Allgemeine Einrichtungen und wirtschaftliche Unternehmen</b>				<b>P 575 - Tourismus</b>			
		Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW	Aufwand	Ertrag	Aufwand./. Ertrag	Zuschuss- bedarf je EW
		EUR	EUR	EUR	EUR/EW	EUR	EUR	EUR	EUR/EW
Salzwedel	23.137	1.205.500	847.700	357.800	15,46	261.300	35.500	225.800	9,76
Bitterfeld-Wolfen	37.173	71.000	9.900	61.100	1,64	121.300	1.300	120.000	3,23
Haldensleben	19.075	537.900	3.219.100	-2.681.200	-140,56	149.600	20.300	129.300	6,78
Oschersleben (Bode)	19.270	670.000	957.200	-287.200	-14,90	46.100	26.900	19.200	1,00
Naumburg (Saale)	31.940	857.300	570.300	287.000	8,99	1.919.300	1.133.300	786.000	24,61
Weißenfels	39.852	2.478.200	585.100	1.893.100	47,50	224.000	25.600	198.400	4,98
Zeitz	27.059	356.000	66.000	290.000	10,72	263.200	26.900	236.300	8,73
Halberstadt	39.175	197.300	91.800	105.500	2,69	589.500	280.200	309.300	7,90
Quedlinburg	23.524	922.400	247.000	675.400	28,71	264.400	1.373.100	-1.108.700	-47,13
Wernigerode	32.054	17.900	33.200	-15.300	-0,48	1.460.900	1.981.100	-520.200	-16,23
Burg	22.224	829.300	117.800	711.500	32,01	321.600	63.700	257.900	11,60
Sangerhausen	25.560	281.000	495.500	-214.500	-8,39	440.600	14.000	426.600	16,69
Bernburg (Saale)	31.992	773.500	429.500	344.000	10,75	1.632.300	266.600	1.365.700	42,69
Schönebeck (Elbe)	30.158	2.390.100	152.700	2.237.400	74,19	113.200	95.500	17.700	0,59
Staufurt	24.479	450.400	354.400	96.000	3,92	71.300	77.100	-5.800	-0,24
Stendal	38.463	475.300	111.700	363.600	9,45	398.000	51.700	346.300	9,00
Wittenberg	45.381	852.100	2.382.000	-1.529.900	-33,71	982.500	0	982.500	21,65

# Personalentwicklungskonzept

## 1. Fortschreibung



Stadt Sangerhausen – 16. FS HKK

Stand:  
01.10.2021

# Personalentwicklungskonzept der Stadt Sangerhausen

- 1. Fortschreibung -

## Inhalt

<b>Vorwort:</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Personalentwicklung</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Gründe für die Aufstellung eines Personalentwicklungskonzeptes</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Ausgangspunkte/Grundsätzliches/Rechtliche Einordnung</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Ziele der Personalentwicklung</b> .....	<b>8</b>
<b>5. IST-Analyse / Bestandserhebung</b> .....	<b>9</b>
<i>Personalbestandserhebung</i> .....	9
<i>Altersübersicht mit Stand: 01.10.2021</i> .....	11
<b>6. Personalbedarfsplanung</b> .....	<b>14</b>
<b>7. Perspektivische Entwicklung des Personalbestandes aufgrund der derzeit bestehenden Organisationsstruktur</b> .....	<b>17</b>
<i>Bereits vertraglich vereinbarte bzw. anstehende Austritte</i> .....	17
<i>Rente mit 63+</i> .....	21
<i>Inanspruchnahme von Altersteilzeit</i> .....	21
<b>8. Maßnahmen der Personalentwicklung</b> .....	<b>23</b>
<i>Berufsausbildung bei der Stadt Sangerhausen</i> .....	23
<i>Fortbildung des Personals</i> .....	25
<i>Verbeamtung</i> .....	26
<i>Personalrekrutierung</i> .....	30
<i>Wissenstransfer</i> .....	31
<i>Job-Sharing</i> .....	31
<i>Nutzung neuer Arbeitsstrukturen</i> .....	32
<b>9. Stellengenaue Personalentwicklungsmaßnahmen</b> .....	<b>34</b>
<i>Stand der beruflichen (auch berufsbegleitenden) Qualifikation</i> .....	41
<b>10. Gesundheitsmanagement als Teil der Personalentwicklung</b> .....	<b>42</b>
<i>Gesundheitsmanagement</i> .....	42
<i>Eingliederungsmanagement</i> .....	44
<i>Krankenstatistik / Langzeiterkrankungen</i> .....	45
<i>Einleitung von Präventionsmaßnahmen</i> .....	50
<b>11. Träger der Personalentwicklung</b> .....	<b>52</b>
<b>12. Fazit / zukünftige Ausrichtung</b> .....	<b>53</b>

**Vorwort:**

Kann gemäß § 100 Absatz 3 des Kommunalverfassungsgesetzes des Landes Sachsen-Anhalt (KVG LSA) der Haushaltsausgleich entgegen den Grundsätzen des § 98 Absatz 3 KVG LSA nicht erreicht werden, ist ein Haushaltskonsolidierungskonzept aufzustellen. Das Haushaltskonsolidierungskonzept dient dem Ziel, die künftige, dauernde Leistungsfähigkeit der Kommune zu erreichen.

Die Stadt Sangerhausen kann ihren Haushalt bereits seit dem Jahr 2001 nicht mehr ausgleichen, sodass seither fast in jedem Jahr mindestens ein Haushaltskonsolidierungskonzept bzw. eine Fortschreibung dessen beschlossen wurde.

Mit dem Gesetz zur Änderung des Kommunalverfassungsgesetzes und anderer kommunalrechtlicher Vorschriften vom 22.06.2018 (GVBl. LSA Nr. 11/2018 vom 29.06.2018) wurde auch § 100 Absatz 5 des KVG LSA geändert. Danach ist nunmehr auch dann ein Haushaltskonsolidierungskonzept aufzustellen, wenn die Kommune nicht mehr in der Lage ist, innerhalb des mittelfristigen Finanzplanzeitraumes ihren bestehenden Zahlungsverpflichtungen ohne Überschreiten der Genehmigungsfreigrenze für Liquiditätskredite nach § 110 Absatz 2 KVG LSA nachzukommen.

Da die Stadt die Genehmigungsfreigrenze für Liquiditätskredite seit Jahren erheblich überschreitet, ist sie nunmehr auch nach § 100 Absatz 5 des KVG LSA zur Haushaltskonsolidierung bzw. zum Abbau des Bestandes der Liquiditätskredite unter die Genehmigungsfreigrenze verpflichtet.

Das Ministerium des Innern des Landes Sachsen-Anhalt schreibt mit dem Runderlass vom 24.09.2004 „Hinweise zur Haushaltskonsolidierung“ zur Konsolidierung des Verwaltungshaushaltes vor:

*„Einer der größten Ausgabeblöcke im Verwaltungshaushalt der Kommunen sind die Personalausgaben. Bei den Personalausgaben sind daher alle Einsparmöglichkeiten auszunutzen. Hierzu ist ein nachvollziehbares Personalentwicklungskonzept vorzulegen, das auch die notwendige Qualifizierung und Entwicklung des vorhandenen Personals beinhaltet, um Personalengpässe zu vermeiden.“*

Gemäß Nummer 2.1.1.1.4.3 des Runderlasses des MF vom 21.03.2018 – 27.10611 – Zuweisungen aus dem Ausgleichsstock nach § 17 des Finanzausgleichsgesetzes (FAG), ist im Rahmen des Vollzugs des Haushaltskonsolidierungskonzeptes die Überprüfung des Personalbestandes als Daueraufgabe anzusehen. Dabei sind alle Optimierungsmöglichkeiten auszunutzen. Die sich daraus ergebenden Ansätze sind in das Personalentwicklungskonzept zu implementieren.

Das Haushaltskonsolidierungskonzept ist unter Beachtung der vorgenannten Erlasse der Ministerien fortzuschreiben. Das Personalentwicklungskonzept soll somit den Konsolidierungsansprüchen als auch der Mitarbeiterentwicklung Rechnung tragen.

Ausgehend von der Situation, dass gerade knappe finanzielle Ressourcen zahlreiche intensive Personalentwicklungsmaßnahmen bedingen, andererseits durch die Haushaltskonsolidierung den möglichen Maßnahmen enge Grenzen auferlegt werden, steht die Stadt Sangerhausen vor einer besonderen Herausforderung.

Das vorliegende Konzept ist daher als Bausteinkonzept zu verstehen, das unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen fortzuschreiben und weiter inhaltlich auszugestalten ist.

## 1. Personalentwicklung

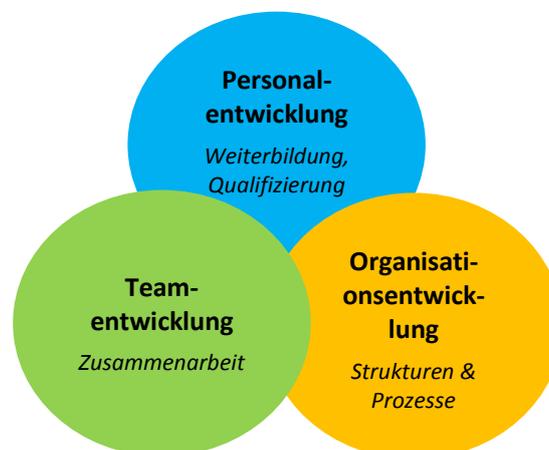
Personalentwicklung ist die **personalwirtschaftliche Funktion**, die darauf abzielt, Beschäftigten aller hierarchischen Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln. Sie ist die Summe aller personalwirtschaftlicher Instrumente und Handlungsfelder und damit die Funktion, die letztlich die sich ständig verändernden Ziele der Verwaltung sicherstellen hilft, ohne die besondere sozialpolitische Verantwortung und Vorbildfunktion aus dem Auge zu verlieren.

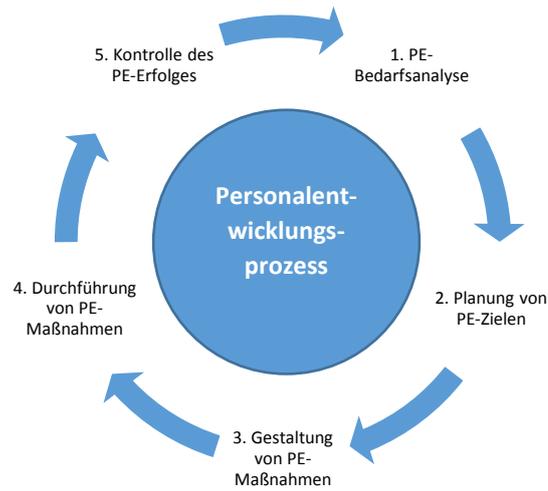
Personalentwicklung ist die **gezielte Förderung der Beschäftigten** auf Grund der Bedürfnisse des Dienstherrn sowie der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu beurteilen die Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich vorhandener Potenziale und beraten diese über Möglichkeiten und Chancen ihrer beruflich fachlichen und persönlichen Entwicklung. Eine wirksame Personalentwicklung ist **Voraussetzung für die Modernisierung der Verwaltung**. Sie erfordert neben einer entsprechenden Leistungsmotivation aller Beschäftigten auch ein bedarfsorientiertes Fortbildungssystem. Sie ist des Weiteren die Voraussetzung für eine zukunftsfähige Verwaltung und somit Kern eines Gesamtkonzeptes für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement.

Personalentwicklung ist zugleich die **systematische Gestaltung von Prozessen**, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. Eine beabsichtigte Verwaltungsentwicklung wird ohne darauf abgestimmte Personalentwicklung nicht gelingen. Umgekehrt wird ein Personalentwicklungskonzept nur umgesetzt werden können, wenn gleichzeitig die damit einhergehende Verwaltungsentwicklung berücksichtigt wird (Organisationsentwicklung + Personalentwicklung).

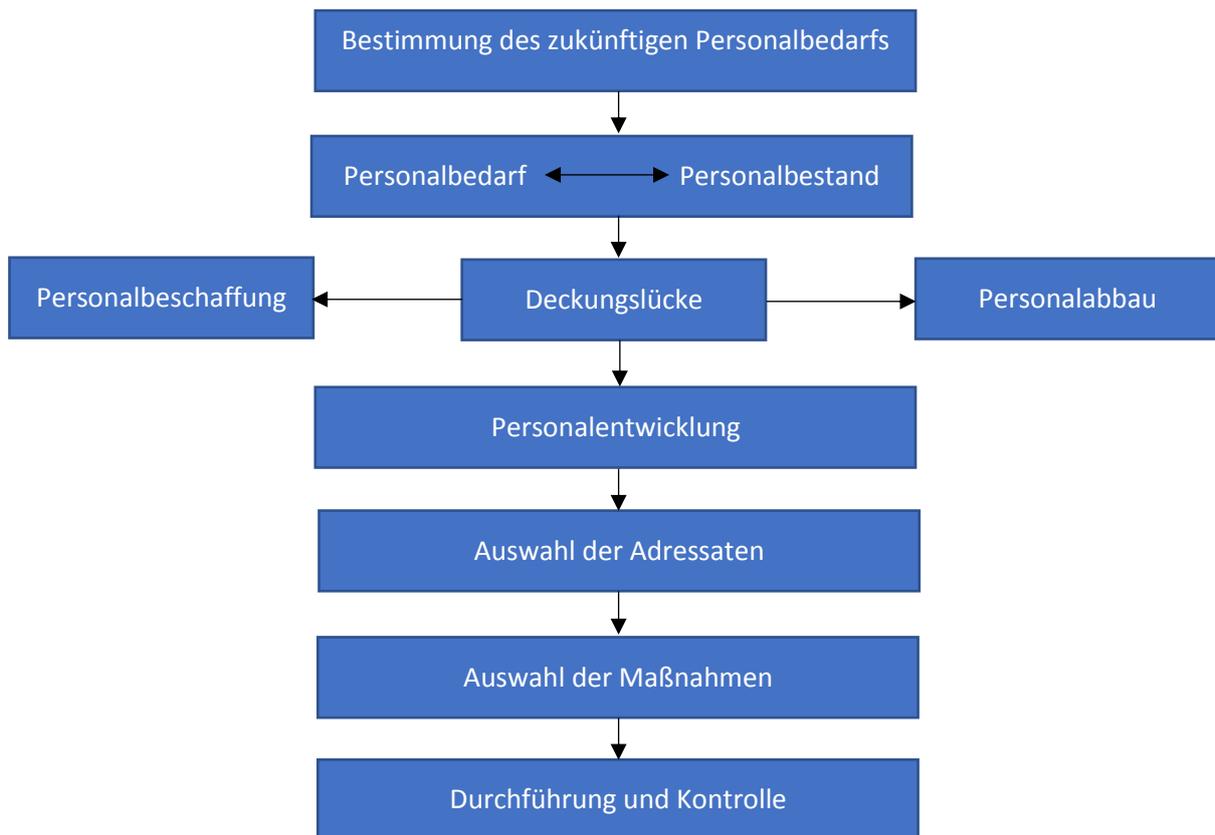
Sie ist die **ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Beeinflussung des Qualitätspotenzials der Beschäftigten im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen**, also ein permanenter flexibler Anpassungsprozess von Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten in sich weiterentwickelnden Organisationsstrukturen.

Personalentwicklung ist eine **Verknüpfung der Personalentwicklungsinstrumente mit den Prognosen der Organisationsentwicklung** mit dem Ziel der effizienteren Arbeitsleistung und höheren Arbeitszufriedenheit. Sie muss sowohl fachliche Kompetenz sowie auch sich verändernde Strukturen wie kooperative, partizipative oder situative Führungsstile und Verantwortungsfähigkeit entwickeln. Deshalb wird ein Personalentwicklungskonzept immer nur ein vorläufiges sein und ständig abgestimmt und angepasst werden müssen.





**Ablaufplanung einer anforderungsorientierten Personalentwicklung**



## 2. Gründe für die Aufstellung eines Personalentwicklungskonzeptes

Die ausschlaggebenden Gründe für die Aufstellung eines Personalentwicklungskonzeptes sind:

- gesellschaftlicher Wandel
- technologischer Wandel
- komplexer werdende Problemstellungen, für die Fachkompetenz, die fachübergreifenden Kompetenzen (Managementfähigkeiten) und die Arbeitsbedingungen kontinuierliche fortentwickelt werden müssen
- steigende Anforderungen von Unternehmen und Bürgern an Schnelligkeit, Kreativität und Kundenorientierung der Verwaltung sowie an die Fähigkeit, ressort-/ämterübergreifend zu denken, zu entscheiden und handeln zu können und dieses Handeln als bürgerorientierte Dienstleistung zu verstehen und auszurichten
- ständig restriktiver werdende finanzielle Rahmenbedingungen
- steigender geforderter Personalabbau und damit der Zwang, die im Personal vorhandenen Potenziale stärker als bisher zu nutzen und zu entwickeln
- veränderte Erwartungen der Beschäftigten an Arbeitsinhalte, an Formen der Zusammenarbeit und an das Arbeitsumfeld
- sinkende Halbwertszeit des Wissens und Wissensexplosion

Um mit der Dynamik dieser Gründe Schritt halten zu können, sind veränderte Anforderungen an die Verwaltung zu stellen. Effizienter Personaleinsatz erfordert zunächst das Erkennen bestehender Defizite. Diese können sein:

- Personalbedarf sowie Mitarbeiterqualifikation sind nicht ausreichend transparent.
- Bei der Besetzung entsprechender Stellen stellt die Führungseignung keine oder nur eine untergeordnete Rolle dar.
- Die Beschäftigten haben zu wenig eigene Gestaltungsmöglichkeiten.
- Das Arbeitsumfeld ist nicht zeitgerecht gestaltet.
- Der Krankenstand ist (teilweise) zu hoch.
- Die Verwaltung hat Image-Probleme.
- Fachwissen und Fachkenntnisse müssen aufgrund der wachsenden und wechselnden Anforderungen an die Verwaltung immer schneller angepasst werden. Hinzu kommt die zunehmende Bedeutung von fachübergreifenden Schlüsselqualifikationen wie z. B. Kommunikation und Teamfähigkeit.
- Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik erfordert eine umfassende Qualifizierung der Beschäftigten über die rein technische Schulung hinaus, um vor Allem die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik nutzen zu können.
- Bei Wegfall bestimmter Aufgaben muss das bisher in diesem Bereich beschäftigte Personal rechtzeitig für andere Aufgaben qualifiziert werden.

Die Stadt Sangerhausen hat mit ihrem Personal auch zukünftig die qualitätsgerechte, effiziente und bürgerorientierte Erfüllung der Pflichtaufgaben zu gewährleisten. Es ist zu erwarten, dass weitere Aufgaben im Zuge von Funktionalreformen bei voraussichtlich nicht proportionaler Finanzausstattung hinzukommen werden. Art und Umfang freiwilliger Leistungen werden sich zusehends an der finanziellen Situation, demografischen Entwicklung und den durch den Stadtrat zu setzenden Prioritäten ausrichten. Von diesen Einflussgrößen werden Anzahl und Anforderungen an dafür verantwortliches Personal im Wesentlichen beeinflusst.

### 3. Ausgangspunkte/Grundsätzliches/Rechtliche Einordnung

Die Ressource „Personal“ ist für die Organisation die teuerste, wichtigste und am Wenigsten genutzte Ressource. Die herkömmliche Personalverwaltung muss in einen Prozess der **kontinuierlichen Weiterentwicklung** gebracht und mit der Organisationsentwicklung mit dem Ziel der Leistungssteigerung eng verzahnt werden. Personalentwicklung schafft so die Voraussetzungen, Organisationen an geänderte Rahmenbedingungen anpassen zu können.

Für die Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes gibt es keine eindeutige Rechtsgrundlage. Jedoch finden sich sowohl in den beamten- als auch tarifrechtlichen Vorschriften Bezugnahmen, die die Aufstellung eines solchen Konzeptes erforderlich machen:

---

#### **§ 21 Beamtengesetz des Landes Sachsen-Anhalt (Landesbeamtengesetz - LBG LSA) Dienstliche Beurteilung**

*(1) Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamtinnen und Beamten sind regelmäßig zu beurteilen. Sie können beurteilt werden, wenn es ein besonderer Anlass erfordert.*

*(2) Das Nähere bestimmen die obersten Dienstbehörden für die Beamtinnen und Beamten ihres Geschäftsbereiches durch allgemeine Anordnung. Dabei können auch Ausnahmen von der Beurteilungspflicht für bestimmte Gruppen von Beamtinnen und Beamten vorgesehen werden.*

---

#### **Richtlinie für die dienstliche Beurteilung der Bediensteten im Geschäftsbereich des Ministeriums für Bildung (Beurteilungsrichtlinie MB) - RdErl. des MB vom 1. 8. 2017 – 12-03002/2017**

*2.1 Die dienstliche Beurteilung erfasst die von den Bediensteten im Beurteilungszeitraum wahrgenommenen Aufgaben und die in diesem Zusammenhang erkennbar gewordene Leistung und Befähigung. Ziel der Beurteilung ist es, ein aussagekräftiges, objektives und vergleichbares Bild über die Leistung und Befähigung der Bediensteten zu gewinnen. Sie ist wesentliche Grundlage für die an Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung orientierten Personalentscheidungen und unterstützt die Personalführung und Personalentwicklung.*

---

#### **§ 5 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst für den Bereich Verwaltung (TVöD – VKA) Qualifizierung**

*(1) Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern. Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes, der Nachwuchsförderung und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen. Die Tarifvertragsparteien verstehen Qualifizierung auch als Teil der Personalentwicklung.*

*(2) Vor diesem Hintergrund stellt Qualifizierung nach diesem Tarifvertrag ein Angebot dar, aus dem für die Beschäftigten kein individueller Anspruch außer nach Absatz 4 abgeleitet, aber das durch freiwillige Betriebsvereinbarung wahrgenommen und näher ausgestaltet werden kann. Entsprechendes gilt für Dienstvereinbarungen im Rahmen der personalvertretungsrechtlichen Möglichkeiten. Weitergehende Mitbestimmungsrechte werden dadurch nicht berührt.*

*(3) Qualifizierungsmaßnahmen sind*

- a) die Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die übertragenen Tätigkeiten (Erhaltungsqualifizierung),*
- b) der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen (Fort- und Weiterbildung),*
- c) die Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung (Qualifizierung für eine andere Tätigkeit; Umschulung) und*
- d) die Einarbeitung bei oder nach längerer Abwesenheit (Wiedereinstiegsqualifizierung).*

*Die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme wird dokumentiert und den Beschäftigten schriftlich bestätigt.*

*(4) Beschäftigte haben – auch in den Fällen des Absatzes 3 Satz 1 Buchst. d – Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft, in dem festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Dieses Gespräch kann auch als Gruppengespräch geführt werden. Wird nichts anderes geregelt, ist das Gespräch jährlich zu führen.*

*(5) Die Kosten einer vom Arbeitgeber veranlassten Qualifizierungsmaßnahme – einschließlich Reisekosten – werden, soweit sie nicht von Dritten übernommen werden, grundsätzlich vom Arbeitgeber getragen. Ein möglicher Eigenbeitrag wird durch eine Qualifizierungsvereinbarung geregelt. Die Betriebsparteien sind gehalten, die Grundsätze einer fairen Kostenverteilung unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens zu regeln. Ein Eigenbeitrag der Beschäftigten kann in Geld und/oder Zeit erfolgen.*

*(6) Zeiten von vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen gelten als Arbeitszeit.*

*(7) Gesetzliche Förderungsmöglichkeiten können in die Qualifizierungsplanung einbezogen werden.*

*(8) Für Beschäftigte mit individuellen Arbeitszeiten sollen Qualifizierungsmaßnahmen so angeboten werden, dass ihnen eine gleichberechtigte Teilnahme ermöglicht wird.*

#### 4. Ziele der Personalentwicklung

Ziel der strategischen Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten. Strategische Personalentwicklung ist Teil der Unternehmensstrategie und leitet sich daher von der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ab. Dies geschieht in der Regel durch eine **Bedarfsanalyse**.

Ausgehend von der momentanen Situation ergeben sich folgende aktuellen Ziele:

- Sicherstellung der Aufgabenerfüllung
- Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes
- Personalkostenoptimierung
- qualifiziertes, motiviertes, flexibles Personal
- ausgewogene Altersstruktur
- Attraktivität des Arbeitsplatzes

Die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen werden mit den aktuellen verglichen. Daraus ermittelt sich der Schulungs- und Entwicklungsbedarf. Die Bedarfsanalyse berücksichtigt dabei nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern auch Führungs- und Sozialkompetenz. Die Beurteilung der Mitarbeiter nach ihren potenziellen zukünftigen Entwicklungschancen heißt **Potenzialanalyse**.

Bei der Entwicklung von Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen unterscheidet man zwischen

##### **fachlichen Kompetenzen**, z. B.

- berufsspezifisches Wissen
- unternehmerisches Denken
- Handhabung von Werkzeugen und anderen Arbeitsmitteln
- analytisches Denken
- etc.

und

##### **sozialen Kompetenzen**, z. B.

- Selbstmotivation
- Selbstmanagement
- Empathie
- Führungskompetenz
- Konflikt- und Kritikfähigkeit
- Präsentationsfähigkeit.

## 5. IST-Analyse / Bestandserhebung

### Personalbestandserhebung

Die Personalbestandserhebung ist die Grundlage für Entscheidungen über Maßnahmen zur Personalveränderung (d. h. Personalbeschaffung und – entwicklung, Personalfreisetzung). In diesem Schritt erfolgt die Erfassung des Personalbestandes in qualitativer und quantitativer Hinsicht:

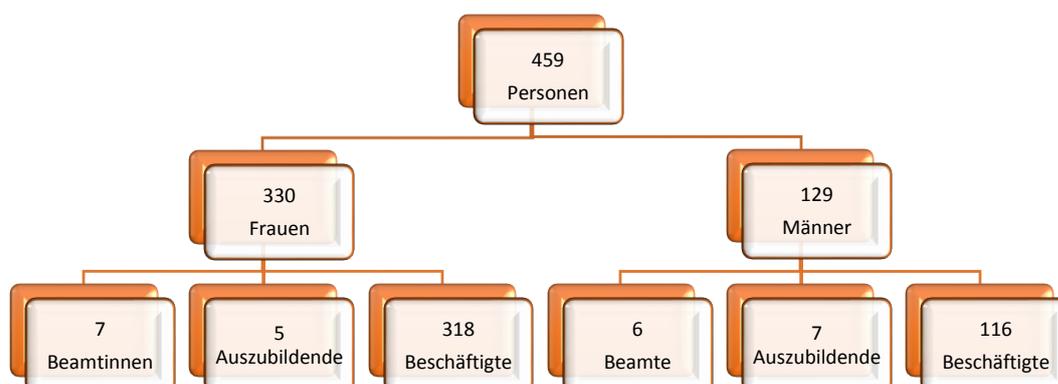
- Qualifikation
- Leistung
- Altersstruktur
- personelle Abgänge
- Mobilität, Flexibilität
- Einsatzmöglichkeiten
- spezielle Kenntnisse
- Befähigungen

Die nachfolgenden Schemata stellen die aktuelle Beschäftigungssituation\* bei der Stadt Sangerhausen dar:

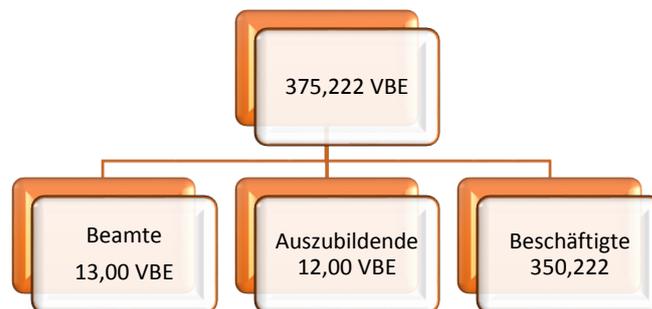
\* ohne Saisonkräfte

	Jahr 2021 (01.10.2021)	Jahr 2020 (01.10.2020)	Jahr 2019 (01.10.2019)
Anzahl der Bediensteten (Tarifbeschäftigte/Beamte/Azubi inkl. ATZ)	459	408	405
Anzahl männlich	129	116	115
Anzahl weiblich	330	292	290

	Jahr 2021 (01.10.2021)	Jahr 2020 (01.10.2020)	Jahr 2019 (01.10.2019)
Anzahl Vollzeit	187	179	183
Anzahl Teilzeit	272	229	222
Anzahl Beamte	13	14	15
Anzahl Tarifbeschäftigte	434	383	381
Anzahl Auszubildende	12	11	9
Anzahl der VBE	375,222	353,794	354,043



Diese 459 Personen erfüllen derzeit (Stand: 01.10.2021) Aufgaben von insgesamt 375,222 IST-Vollbeschäftigteneinheiten (IST-VBE).

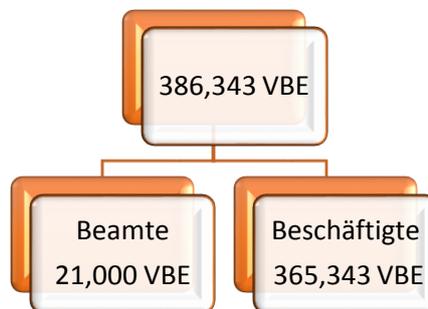


Aufgeteilt auf die einzelnen Organisationseinheiten der Stadt Sangerhausen stellt sich die Verteilung der VBE folgendermaßen dar:

Organisationseinheit	IST-VBE
<b>Oberbürgermeister</b>	<b>24,175</b>
Oberbürgermeister	4,000
Büro des Oberbürgermeisters	1,000
Referat Anteilsmanagement, Stiftungen und Mitgliedschaften	1,000
Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Städtepartnerschaften	2,000
Referat Wirtschaftsförderung	1,750
Referat Organisation und Wahlen	14,425
<b>Europa-Rosarium</b>	<b>18,025</b>
Europa-Rosarium	18,025
<b>Rechnungsprüfungsamt</b>	<b>1,925</b>
Rechnungsprüfungsamt	1,925
<b>Finanz- und Personalverwaltung</b>	<b>41,400</b>
FB Finanz- und Personalverwaltung	1,900
IT-Service	3,000
FD Personalservice	16,625
FD Finanzen	10,000
FD Kasse	9,875
<b>Bürgerservice</b>	<b>178,797</b>
FB Bürgerservice	3,000
Friedhofsangelegenheiten	4,575
Kultur, Bibliothek, Museum	4,113
FD Ordnungsangelegenheiten	18,025
FD Personenstandsrecht	13,813
FD Soziales und Sport	7,575
FD Kindertagesstätten und Schulverwaltung	127,697

Organisationseinheit	IST-VBE
<b>Stadtentwicklung und Bauen</b>	<b>110,900</b>
FB Stadtentwicklung und Bauen	2,750
FD Tiefbauverwaltung	4,000
FD Stadtplanung	4,800
FD Bauverwaltung und Grundstücksverkehr	8,925
FD Bauhof	45,000
FD Immobilienmanagement	45,425
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>375,222</b>

Die geplanten VBE für das Haushaltsjahr 2021 beliefen sich auf 386,868 VBE.



Hinzu kommen 12,000 VBE für Auszubildende und 3,000 VBE für Praktikanten im Anerkennungsjahr („Nachwuchskräfte“).

#### Altersübersicht mit Stand: 01.10.2021

Beschäftigungsart	Ø Alter
Azubi	20
Beamte	51
Tarifbeschäftigte	47

Organisationseinheit	Ø Alter
<b>Oberbürgermeister</b>	<b>48</b>
Oberbürgermeister	47
Büro des Oberbürgermeisters	32
Referat Anteilsmanagement, Stiftungen und Mitgliedschaften	56
Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Städtepartnerschaften	58
Referat Wirtschaftsförderung	46
Referat Organisation und Wahlen	49
<b>Europa-Rosarium</b>	<b>47</b>
Europa-Rosarium	47

Organisationseinheit	Ø Alter
<b>Rechnungsprüfungsamt</b>	<b>47</b>
Rechnungsprüfungsamt	47
<b>Finanz- und Personalverwaltung</b>	<b>45</b>
FB Finanz- und Personalverwaltung	44
IT-Service	41
FD Personalservice (ohne Auszubildende)	50
FD Finanzen	45
FD Kasse	43
<b>Bürgerservice</b>	<b>45</b>
FB Bürgerservice	61
Friedhofsangelegenheiten	48
Kultur, Bibliothek, Museum	56
FD Ordnungsangelegenheiten	46
FD Personenstandsrecht	49
FD Soziales und Sport	44
FD Kindertagesstätten und Schulverwaltung	44
<b>Stadtentwicklung und Bauen</b>	<b>51</b>
FB Stadtentwicklung und Bauen	51
FD Tiefbauverwaltung	40
FD Stadtplanung	50
FD Bauverwaltung und Grundstücksverkehr	47
FD Bauhof	47
FD Immobilienmanagement	54

Der durchschnittlich hohe Altersstand spiegelt sich in allen Bereichen der Stadt Sangerhausen wider. Betrachtet man das Alter ab 55 Jahre, so ergibt sich nachfolgende Darstellung:

Organisationseinheit	Anzahl MA ü55
<b>Oberbürgermeister</b>	<b>14</b>
Oberbürgermeister	1
Referat Anteilsmanagement, Stiftungen und Mitgliedschaften	1
Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Städtepartnerschaften	2
Referat Organisation und Wahlen	10
<b>Europa-Rosarium</b>	<b>8</b>
Europa-Rosarium	8
<b>Finanz- und Personalverwaltung</b>	<b>8</b>
FB Finanz- und Personalverwaltung	1
FD Personalservice	3
FD Finanzen	2
FD Kasse	2

Organisationseinheit	Anzahl MA ü55
<b>Bürgerservice</b>	<b>72</b>
FB Bürgerservice	3
Friedhofsangelegenheiten	1
Kultur, Bibliothek, Museum	4
FD Ordnungsangelegenheiten	7
FD Personenstandsrecht	8
FD Soziales und Sport	3
FD Kindertagesstätten und Schulverwaltung	46
<b>Stadtentwicklung und Bauen</b>	<b>71</b>
FB Stadtentwicklung und Bauen	2
FD Tiefbauverwaltung	1
FD Stadtplanung	3
FD Bauverwaltung und Grundstücksverkehr	2
FD Bauhof	18
FD Immobilienmanagement	45
<b>Summe der Personen ü55</b>	<b>173</b>

Von den derzeit 459 für die Stadt Sangerhausen tätigen Personen sind mit Stand: 01.10.2021 173 Personen älter als 55 Jahre. Dies entspricht 37,69 % der Belegschaft und somit deutlich mehr als 1/3 des gesamten Personals.

## 6. Personalbedarfsplanung

Unter Personalbedarfsplanung ist die konkrete Bestimmung der künftig notwendigen personellen Kapazitäten, die in quantitativer und qualitativer Hinsicht für die stetige Gewährleistung der Aufgabenerfüllung erforderlich sind, zu verstehen. Sie beschreibt die **gegenwärtigen und zukünftigen Aufgabenfelder**, d. h. die künftige Aufgabenentwicklung. Diese Beschreibung ist bei der Personalbedarfsplanung der wichtigste und zugleich schwierigste Faktor, da dieser abhängig von schwierig abzuschätzenden Indikatoren wie Bevölkerung, Wirtschaft und Politik ist.

Mit der Personalbedarfsplanung erfolgt die Ableitung der **qualitativen und quantitativen Anforderungen** an das Personal sowie die Abschätzung von Umfang, Beginn und Dauer der Beschäftigungen. Daraus entwickeln sich die für die Personalrekrutierung bzw. Personalentwicklung erforderlichen Anforderungsprofile der einzelnen Stellen.

Ziel der Personalbedarfsplanung ist die **möglichst weitgehende Deckung zwischen vorhandenem Personalbestand und ermitteltem Personalbedarf**; daher sind Personalbestandsermittlung und Bedarfsabschätzung in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

Ergebnis der Personalbedarfsplanung ist das sog. Stellenbedarfskonzept. Über ein solches verfügt die Stadt Sangerhausen bereits seit dem Jahr 2012. Mit Stand: 01.08.2016 erfolgte die 1. Überarbeitung des Stellenbedarfskonzeptes der Stadt Sangerhausen aus dem Jahr 2012. Diese Überarbeitung stellt die im Rahmen der Organisationshoheit vorzunehmende Aufgabenkritik und Möglichkeiten der Geschäftsprozessoptimierung - insbesondere vor dem Hintergrund der Einführung der Doppik und des Inkrafttretens des KIFÖG LSA zum 01.08.2013 – dar.

Das Konzept wies unter „II. Stellenbedarf“ die organisatorische Entwicklung des Fachdienstes Finanzen, eine Übersicht über die Entwicklung der Personalschlüssel im Bereich der Kinderbetreuungseinrichtungen 2012 bis 2016, die Darstellung zum Haushaltskennzahlensystem des Landes sowie die Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Altersteilzeit und vorzeitigem Renteneintritt aus. Dem folgte unter „III. Stellenbedarfsübersicht und Prognose bis 2020“ eine Übersicht über die Entwicklung der Stellenanteile in der Kernverwaltung, der nachgeordneten Einrichtungen und der Gesamtverwaltung.

Mit Abgrenzung der Aufgaben „Organisation“ und „Personal“ im Jahr 2018 und der damit verbundenen Akquirierung von geeignetem Fachpersonal ist die Stadt Sangerhausen nunmehr in die Lage versetzt, **umfängliche Organisationsuntersuchungen und Stellenbedarfsanalysen** vorzunehmen, die für eine fortwährende Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung unumgänglich sind.

Ein Festhalten am Stellenbedarfskonzept aus dem Jahr 2012 erscheint vor dem Hintergrund der umfassenden Änderungen der durch die Stadt Sangerhausen wahrzunehmenden Aufgaben und der geänderten rechtlichen Vorgaben, insbesondere im Bereich des Vergaberechtes und der Kinderbetreuung, nicht mehr angezeigt. Dem kommen die in den Vorjahren bereits erfolgten und perspektivisch angeordneten organisatorischen Veränderungen in der Aufbauorganisation der Stadtverwaltung hinzu.

Vordergründig steht hier die Ermittlung der durch die Stadt Sangerhausen zu erfüllenden Aufgaben, die Ermittlung des hierfür benötigten Personal- und Qualifizierungsbedarfs, die Feststellung des derzeitigen IST-Bestandes an VBE und Qualifizierung in den einzelnen Organisationseinheiten mit anschließender Darstellung von Optimierungsmöglichkeiten der Geschäftsprozesse bzw. notwendiger Personalrekrutierungsmaßnahmen im Fokus.

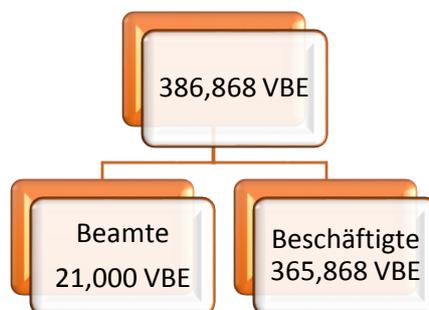
Sukzessive sollen alle Organisationseinheiten der Stadt Sangerhausen überprüft werden, sodass ein belastbares Stellenbedarfskonzept aufgestellt werden kann. Die Ergebnisse dieses Konzeptes müssen wiederum in das Personalentwicklungskonzept einfließen.

Aufgrund der anstehenden Organisationsuntersuchungen und derzeit noch nicht vorliegenden belastbaren Grundlagendaten zur weitergehenden Betrachtung eines Personalbedarfs infolge der rechtlichen und organisatorischen Veränderungen ist anzuregen, das bisherige Stellenbedarfskonzept zu verwerfen und grundlegend neu aufzustellen, um die aktuellen Erkenntnisse als Basis für das Personalentwicklungskonzept zu nutzen.

Aufgrund dieser Sachlage wird das Personalentwicklungskonzept nach jetzigem Stand der Erkenntnisse aufgestellt und entwickelt. Hierbei wird der Personalbedarf als Grundlage angesehen, welcher im Stellenplan für das Jahr 2021 enthalten und angedacht ist.

Selbstverständlich unterwirft sich die Stadt Sangerhausen jederzeit – auch im Vorfeld personeller Entscheidungen - einer stetigen Aufgabenkritik mit dem Ziel, vorhandene Strukturen und Prozesse zu überprüfen, zu optimieren und ggfs. personelle Einsparpotenziale aufzudecken und zu nutzen. Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchungen bleiben daher abzuwarten und sind fortwährend in einer Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes zu dokumentieren.

Für das Haushaltsjahr 2022 werden insgesamt 386,868 VBE geplant, welche sich wie folgt aufteilen:



Hinzu kommen 12,000 VBE für Auszubildende und 3,000 VBE für Praktikanten im Anerkennungsjahr („Nachwuchskräfte“).

Aufgeteilt nach den einzelnen Organisationseinheiten ergibt sich folgende Übersicht:

Organisationseinheit	Plan-VBE 2022
<b>Oberbürgermeister</b>	<b>23,875</b>
Oberbürgermeister	3,875
Büro des Oberbürgermeisters	1,00
Referat Anteilsmanagement, Stiftungen und Mitgliedschaften	1,00
Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Städtepartnerschaften	1,00
Referat Wirtschaftsförderung	2,00
Referat Organisation und Wahlen	15,00
<b>Europa-Rosarium</b>	<b>17,75</b>
Europa-Rosarium	17,75
<b>Rechnungsprüfungsamt</b>	<b>2,00</b>
Rechnungsprüfungsamt	2,00

Organisationseinheit	Plan-VBE 2022
<b>Finanz- und Personalverwaltung</b>	<b>45,00</b>
FB Finanz- und Personalverwaltung	2,00
IT-Service	3,00
FD Personalservice	20,00
FD Finanzen	11,00
FD Kasse	9,00
<b>Bürgerservice</b>	<b>208,018</b>
FB Bürgerservice	4,25
Friedhofsangelegenheiten	3,50
Kultur, Bibliothek, Museum	6,51
FD Ordnungsangelegenheiten	19,775
FD Personenstandsrecht	11,375
FD Soziales und Sport	6,825
FD Kindertagesstätten und Schulverwaltung	155,783
<b>Stadtentwicklung und Bauen</b>	<b>105,225</b>
FB Stadtentwicklung und Bauen	4,00
FD Tiefbauverwaltung	5,00
FD Stadtplanung	6,00
FD Bauverwaltung und Grundstücksverkehr	8,00
FD Bauhof	39,875
FD Immobilienmanagement	42,35
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>401,868</b>

\* die 15,00 VBE Nachwuchskräfte sind beim FD Personalservice enthalten

Der Anstieg der VBE in den vergangenen Jahren resultierte aus diversen Gründen:

- Anhebung der Ausbildungsstellen von 2 auf dauerhaft 3 Ausbildungsplätze im Verwaltungsbereich pro Ausbildungsjahr
- Veranschlagung der VBE für pädagogische Fachkräfte abgestellt auf die Betriebserlaubnisse der Kindertageseinrichtungen
- minimale Stundenanpassungen bei einzelnen Stellen
- Einstellung von Reinigungskräften zur Durchführung der Reinigung in Eigenregie

Die Erhöhung der VBE im Erzieherbereich ist nicht gleichbedeutend damit, dass tatsächlich beabsichtigt ist, diese veranschlagten VBE vollständig auszuschöpfen. Die tatsächliche Einstellung von Erziehern/Erzieherinnen erfolgt nach wie vor nach Bedarf, somit nach dem einzuhaltenden Betreuungsschlüssel gemäß dem Gesetz zur Förderung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege des Landes Sachsen-Anhalt (Kinderförderungsgesetz – KiFöG LSA). Insbesondere die Einführung des Ganztagsanspruchs sowie der Geschwisterkind-Regelung machen im Zuge der Personalplanung und -rekrutierung eine kontinuierliche Prüfung des Mindestbetreuungsschlüssels unumgänglich.

## 7. Perspektivische Entwicklung des Personalbestandes aufgrund der derzeit bestehenden Organisationsstruktur

Ausgehend vom derzeitigen Stellenplan für das Haushaltsjahr 2022 und den darin enthaltenen und zu vollziehenden kw-Vermerken ergibt sich der unter Punkt 6. dargestellte Personalbedarf. Diesem liegt die bei der Stadt Sangerhausen durch das Referat Organisation und Wahlen bis dato notwendige Aufgabengliederung zugrunde.

Infolge gesetzlicher, sozialer oder technologischer Änderungen sowie noch nicht bekannter zukünftiger Aufgabenzuweisungen durch Bund und Land unterliegt die bekannte Aufgabengliederung jedoch fortwährend einer stetigen Aufgabenkritik, die sich auf die aktuelle Personalsituation, den perspektivischen Personalbedarf und damit auf die fortlaufende Personalentwicklung auswirkt.

Zum Abgleich des derzeitigen, mit dem Stellenplan für das Haushaltsjahr 2022 abgebildeten, Personalbedarfs mit dem vorhandenen Personalbestand sind unterschiedliche Faktoren zu berücksichtigen, um daraus Erkenntnisse über eine Personallücke oder einen Personalüberhang zu ermitteln.

Faktoren, die Einfluss auf die Personalsituation und –bedarfe sowie –entwicklung haben sind bereits vertraglich vereinbarte bzw. anstehende Austritte, die Möglichkeit der Inanspruchnahme der sog. Rente mit 63+, aber auch die Inanspruchnahme von Altersteilzeit sowie die Zunahme von Langzeiterkrankungen mit den damit verbundenen Folgen für die Aufgabenerfüllung. Im Nachfolgenden soll auf die einzelnen Faktoren schwerpunktmäßig eingegangen werden.

### ***Bereits vertraglich vereinbarte bzw. anstehende Austritte***

Die nachfolgende Übersicht stellt die Austrittssituation des derzeit vorhandenen Personals unter Zugrundelegung bereits vertraglich vereinbarter Termine sowie die gemäß derzeit geltendem Renten- bzw. Versorgungsrecht errechneten Renten- bzw. Versorgungseintrittsjahre dar.



Betrachtet man den Zeitraum 2022 bis 2030 ergibt sich unter Zugrundelegung der gleichen Faktoren, jedoch unterlegt mit den entsprechenden Stellen der einzelnen Organisationseinheiten, die nachstehende Austrittssituation:

Organisationseinheit	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Summe
<b>Oberbürgermeister</b>			1	2	5		1	3	1	13
Oberbürgermeister							1			1
Gleichstellungsbeauftragte							1			1
<b>Referat Presse/ Öffentlichkeitsarbeit</b>					1					1
SB Presse/Öffentlichkeitsarbeit					1					1
<b>Referat Organisation und Wahlen</b>			1		3			2		6
SB Ratsbüro			1		1					2
Servicebereich / Zentrale Poststelle					2			1		3
Servicemitarbeiter								1		1
<b>Europa-Rosarium</b>				2	1			1	1	5
Gartenarbeiter Rosarium					1					1
Gärtner Rosarium				1				1	1	3
SB Gendatenbank				1						1
<b>Fachbereich Finanz- und Personalverwaltung</b>		1						1	2	4
<b>Fachbereich Finanz- und Personalverwaltung</b>									1	1
Leiter FB Finanz- und Personalverwaltung									1	1
<b>FD Personalservice</b>								1		1
Personalsachbearbeiter								1		1
<b>FD Finanzen</b>		1								1
SB Steuern		1								1
<b>FD Kasse</b>									1	1
Ltr. FD Kasse									1	1
<b>Fachbereich Bürgerservice</b>		2	8	8	8	8	6	5	9	54
<b>Fachbereich Bürgerservice</b>			1			2				3
Leiter FB Bürgerservice						1				1
SB Haushalt Bürgerservice			1							1
Sekretärin FB Bürgerservice + SB Bürgerservice						1				1
<b>Friedhofsverwaltung</b>									1	1
SB Friedhofsverwaltung									1	1
<b>Kultur, Bibliothek, Museum</b>			1	1			1			3
Bibliothekarin				1						1
Bibliotheksassistentin			1							1
Fachkraft Museum							1			1
<b>FD Ordnungsangelegenheiten</b>					1		1		1	3
Hausmeister/Gerätewart Feuerwehr					1					1
SB Meldewesen									1	1
Tierpfleger							1			1
<b>FD Personenstandsrecht</b>			1			3	1		1	6
Ltr. FD Personenstandsrecht							1			1
SB EMA						1				1
SB Stadtbüro			1			2			1	4

Organisationseinheit	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Summe
<b>FD Soziales und Sport</b>			1					1		2
SB Kulturelle Bildung			1							1
SB Wohngeld								1		1
<b>FD Kindertagesstätten und Schulverwaltung</b>		2	4	7	7	3	3	4	6	36
Erzieher/-in		2	2	7	3	2	2	3	5	26
Erzieher/-in mit besonderen Aufgaben						1				1
Erzieher/in mit Leitungsaufgaben					1				1	2
Leiterin Kindertageseinrichtung			1		1					2
Leiterin Kindertageseinrichtung + Erzieher/in								1		1
Ltr. FD Kindertagesstätten- und Schulverwaltung					1					1
Schulsekretärin GS Großleinungen					1					1
Schulsekretärin GS Süd-West							1			1
Schulsekretärin GS Wippra			1							1
<b>Fachbereich Stadtentwicklung und Bauen</b>	1	2	4	13	8	4	4	8	5	49
<b>Fachbereich Stadtentwicklung und Bauen</b>				1				1		2
SB Sanierung								1		1
Sekretärin FB Stadtentwicklung und Bauen + SB Sachbeschädigungen				1						1
<b>FD Stadtplanung</b>							1		1	2
SB Planung							1		1	2
<b>FD Bauverwaltung und Grundstücksverkehr</b>					1		1			2
SB Grundstücksverkehr					1		1			2
<b>FD Bauhof</b>		1	1	4	1		1	4	1	13
Arbeiter Straßenunterhaltung					1			1		2
Betriebshandwerker				1				1		2
Garten- und Landschaftsbauer								1		1
Gemeindearbeiter		1	1	2				1	1	6
MA Bauhof				1						1
SB Baubetriebsamt							1			1
<b>FD Immobilienmanagement</b>	1	1	3	8	6	3	2	3	3	30
Botenfahrer				1						1
Hallen und Platzwart Turnhalle Riestedt								1	1	2
Hausmeister Kindertageseinrichtung				2	2		1	1		6
Hausmeister Museum			1							1
Hausmeister Verwaltungsgebäude	1									1
SB Immobilienmanagement					2					2
Schulhausmeister GS Großleinungen + Hausmeister Kindereinrichtung							1			1
Schulhausmeister GS Oberröblingen + Hausmeister Kindertageseinrichtung					1					1
Schulhausmeister GS Wippra									1	1
Techn. Hilfskraft			1	2		1				4
Technische Hilfskraft (Reinigung)		1	1	1	1	2		1	1	8
Technische Hilfskraft KiTa				2						2
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>120</b>

In dem vorgenannten Zeitraum sind insbesondere die Bereiche

- „FD Personenstandsrecht“ mit den Mitarbeitern im Stadtbüro
- „FD Kindertagesstätten und Schulverwaltung“ mit den Stellen der Erziehern/Erzieherinnen und Schulsekretäre/Schulsekretärinnen
- „FD Bauhof“ und der
- „FD Immobilienmanagement“ mit den Stellen der Hausmeister/Hausmeisterinnen und technischen Hilfskräfte

betroffen.

Dies spiegelt die vorgenannte Betrachtung der Altersstruktur, insbesondere des Personals über 55 Jahre, wider.

### **Rente mit 63+**

Nach wie vor besteht für besonders langjährig Versicherte, die mindestens 45 Jahre in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert waren, die Möglichkeit, schon ab 63 Jahren ohne Abschläge in die Rente zu gehen. Ab dem Jahrgang 1953 steigt diese Altersgrenze für die abschlagsfreie Rente wieder schrittweise an. Für alle 1964 oder später Geborenen liegt sie wieder wie bislang bei 65 Jahren.

In den vergangenen 3 Jahren wurden einige Begehren zur Inanspruchnahme der Rente für besonders langjährig Versicherte geäußert und umgesetzt.

Es bleibt abzuwarten, inwiefern durch die Beschäftigten weiterhin von dieser Regelung Gebrauch gemacht wird. Etwaige Anfragen hierzu erfolgen, sodass bereits vom heutigen Zeitpunkt davon auszugehen ist, dass etwaige vorgenannte Austrittstermine bereits zeitlich vorher realisiert werden.

### **Inanspruchnahme von Altersteilzeit**

Nach den Vorschriften des Altersteilzeitgesetzes, des Tarifvertrages zur Regelung der Altersteilzeitarbeit (TV ATZ) und des Tarifvertrages zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte (TV FlexAZ) besteht für die Beschäftigten bei Vorliegen der rechtlichen Voraussetzungen ein Rechtsanspruch auf bzw. die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Altersteilzeit.

Einzelne Beschäftigte haben in der Vergangenheit bereits Altersteilzeitverträge abgeschlossen. Die Anzahl der Altersteilzeitverträge entwickelte sich in der Vergangenheit wie nachfolgend dargestellt:

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
<b>ATZ gesamt</b>	69	58	42	26	18	9	1	6
<b>ATZ Teilzeit</b>	2	2	2	2	1	1	0	0
<b>ATZ Block</b>	67	56	40	24	17	8	1	6
<b>in Arbeitsphase</b>	12	2	0	0	0	0	1	5
<b>in Freizeitphase</b>	55	54	40	24	17	8	0	1

Im Jahr 2020 wurden 4 Verträge nach dem Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte (TV FlexAZ) mit Laufzeiten vom 01.02.2020 bis 31.01.2024, vom 01.03.2020 bis 28.02.2022, vom 01.06.2020 bis 31.05.2024 und vom 01.09.2020 bis 30.06.2024 abgeschlossen.

Im Jahr 2021 wurden weitere 5 Verträge abgeschlossen mit Laufzeiten vom 01.08.2021 bis 31.07.2025, vom 01.05.2021 bis 31.08.2024, vom 01.10.2021 bis 30.09.2023, vom 01.08.2021 bis 31.01.2026 und für das Jahr 2022 bereits ein Vertrag vom 01.02.2022 bis 31.07.2023.

Infolge der Tarifänderungen wurde die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Altersteilzeit bis zum 31.12.2022 verlängert. Inwiefern eine nochmalige Verlängerung erfolgt ist derzeit noch nicht absehbar.

Im Ergebnis zeichnet sich bereits mit heutigem Tage ab, dass bei nicht verfolgten Personalentwicklungsmaßnahmen eine immense personelle Lücke entsteht und dadurch die stetige Aufgabenerfüllung der Stadt Sangerhausen gefährdet ist.

Infolge dessen gilt es, verstärkt Maßnahmen zu ergreifen, um diesem Trend entgegen zu wirken.

## 8. Maßnahmen der Personalentwicklung

Neben der eigentlichen Personalrekrutierung sind die nachfolgend genannten Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung perspektivisch zielgerichtet einzusetzen, um die entstehende Personallücke zu füllen und die stetige Erfüllung der Aufgaben gewährleisten zu können.

Die nachfolgenden Passagen zeigen für die Stadt Sangerhausen empfohlene bzw. ggfs. mögliche Maßnahmen der Personalentwicklung auf.

### **Berufsausbildung bei der Stadt Sangerhausen**

*„Auszubildende von heute sind das Kapital von morgen.“*

Das Thema Berufsausbildung ist ein wichtiger Baustein der strategischen Personalarbeit bei der Stadt Sangerhausen. Infolge des demografischen und sozialen Wandels in der Gesellschaft („Abwanderung“, mangelhafte schulische Leistungen und Motivationen) wird es zukünftig immer schwerer werden, junge Menschen mit der erforderlichen Eignung zu finden, um die freien bzw. in naher Zukunft frei werdenden Stellen nachbesetzen zu können. Eine Vielzahl der frei werdenden Stellen erfordert die Erfüllung hoheitlicher Aufgaben, zu deren Wahrnehmung sowohl persönlich als auch fachlich geeignetes Personal gewünscht und notwendig ist.

Gerade vor dem Hintergrund, dass der Stadt Sangerhausen in den nächsten 10 Jahren infolge des Erreichens der entsprechenden Altersgrenzen bzw. auch durch Nutzung der Rente mit 63 Jahren ein Großteil der Mitarbeiter verloren geht, ist es neben der eigentlichen Personalrekrutierung Prämisse, durch eigens durchgeführte Berufsausbildung geeignete Nachwuchskräfte auf die spätere Arbeit in der öffentlichen Verwaltung vorzubereiten und ihnen Perspektiven einer persönlichen und beruflichen Entwicklung aufzuzeigen.

Die Berufsausbildung wird in den nächsten Jahren immer mehr in den Fokus der Personalpolitik geraten. Sie sollte daher für die Bewerber attraktiver dargestellt und im Hinblick auf die betrieblichen Abläufe den aktuellen Standards und Geschäftsprozessen angepasst werden. Mit dem Wandel der Ausbildungsplatzverordnungen und der Anpassung von Ausbildungs- und Lehrplänen war auch eine Überarbeitung der betrieblichen Durchlaufpläne in der Stadt Sangerhausen erforderlich. Dies wurde bereits durch den Fachdienst Personalservice erarbeitet.

Weiterhin bietet die Stadt Sangerhausen einen sog. Behördenunterricht für die Auszubildenden zu Verwaltungsfachangestellten an. Nach wie vor wird im „AusbildungsDIALOG“ mit anderen Behörden (organisiert durch das Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e.V. (SIKOSA)) und anderweitigen Erfahrungsaustauschen festgestellt, dass es zwischen der theoretischen Ausbildung an der Berufsschule und der SIKOSA teilweise gravierende Diskrepanzen bei der Wissensvermittlung gibt. Dies ist den unterschiedlichen Vorgaben der Lehr- und Stoffverteilungspläne geschuldet. Bezüglich dieser Thematik erfolgt Seitens der SIKOSA in Abstimmung mit dem Kultusministerium derzeit ein Angleichen der Stoffverteilungspläne. Ein solches führt jedoch nicht zur vollständigen Beseitigung der Diskrepanzen in der Wissensvermittlung. Hier ist die Stadt Sangerhausen als Ausbildungsbehörde gefragt, den Auszubildenden durch den sog. Behördenunterricht die fehlenden Kenntnisse zu vermitteln und bezüglich der theoretischen Ausbildung an der Berufsschule und der SIKOSA notwendige Verknüpfungen herzustellen, damit eine reibungslose theoretische Wissensvermittlung während der gesamten Ausbildung gewährleistet ist. Dieser Behördenunterricht erfolgt durch geeignetes Fachpersonal mit entsprechenden Qualifikationen (Verwaltungsfachwirte/Ausbildereignung/Dozententätigkeit bei der SIKOSA).

Um auf die Berufe, welche die Stadt Sangerhausen ausbildet, aufmerksam zu machen und über die beruflichen Möglichkeiten zu informieren, wurden bereits in den letzten Jahren verschiedene Möglichkeiten zu verschiedenen „Werbekampagnen“ entwickelt und durchgeführt. So beteiligt sich die Stadt Sangerhausen jedes Jahr an der Berufsorientierungsmesse und am Bewerbertraining einer Sekundarschule. Am Girls & Boys-Day sowie im Praktikum sollen den Schülerinnen und Schülern die angebotenen Berufsfelder näher gebracht werden. Perspektivisch sollte das Thema „Berufsausbildung“ durch die Stadt Sangerhausen mehr in den Fokus gerückt und medienwirksam (Internetpräsenz, Nutzung der „Sangerhäuser Nachrichten“, Stellenbörsen, Social Media, imagewirksame Ausschreibung der Ausbildungsstellen) für potenzielle Bewerber gemacht werden.

*Wer sich heute den Anforderungen der Arbeitswelt stellen will, braucht eine gute qualifizierte, berufliche Ausbildung, welche die Stadt Sangerhausen bieten kann.*

Je höher die Qualität und das Niveau der Ausbildung und je mehr die Ausbildungsinhalte auf die künftigen Anforderungen der Verwaltung ausgerichtet sind, desto geringer ist die Notwendigkeit, über Qualifizierungsmaßnahmen im Anschluss an die Ausbildung in der Praxis auftretende Defizite auszugleichen. Umso wichtiger ist eine breit ausgelegte Grund(aus)bildung, insbesondere auch mit Vermittlung von Schlüsselqualifikationen.

Die nachfolgende Übersicht stellt den aktuellen Stand der Auszubildenden (ausgehend jeweils vom 01.08. als Ausbildungsbeginn) und die derzeitige Planung dar:

Ausbildung	2019	2020	2021	2022
Verwaltungsfachangestellte/-r	7	9	10	9
Zierpflanzengärtner/-in	2	2	2	3

Infolge der zahlreichen Personalabgänge in den nächsten 10 Jahren wurde - beginnend mit dem Haushaltsjahr 2019 - die Anzahl der Auszubildenden zum/zur Verwaltungsfachangestellten angehoben, um - neben der eigentlichen Personalrekrutierung - weiterhin geeignetes Fachpersonal vorhalten zu können. Mit erfolgreichem Absolvieren der Ausbildung sollen die zukünftig frei werdenden und wiederzubesetzenden Stellen als geeignete Stellen für Beschäftigte im Anschluss an ihre Ausbildung vorgehalten und für Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt werden.

Bisherige Stellenausschreibungen zeigen, dass es immer schwieriger wird, geeignetes Verwaltungspersonal zu finden. Hier liegt der Schluss nahe, die frei werdenden Stellen nicht auszuschreiben, sondern mit Auszubildenden nach erfolgreich abgelegter Prüfung zu besetzen. Diese sind bereits in die Organisation und Abläufe der Stadtverwaltung und der einzelnen Bereiche eingearbeitet und wären aufgrund der Ausbildung sofort voll einsatzfähig.

Die Jahre 2020 und 2021 zeigten überraschenderweise, dass insbesondere im Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes (Erzieher/-innen) der Bewerbermarkt sehr stark geschrumpft ist. Aufgrund dessen werden weiterhin 3 Plätze für Praktikanten im Anerkennungsjahr vorgehalten. Diese Praktikanten wurden in der Regel nach erfolgreich bestandener Prüfung und Erlangen der staatlichen Anerkennung in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen.

Ab dem Jahr 2021/2022 bieten Schulen, welche die schulische Ausbildung zum / zur Erzieher/-in durchführen, auch die Möglichkeit einer sog. „praxisintegrierten Ausbildung“ an. Bei dieser erfolgt eine Kooperation zwischen Schule | Schüler und Praxisbetrieb, durch welche die Schüler in allen Ausbildungsjahren in einer festen Kindertageseinrichtung Praxiserfahrung sammeln. Analog zur dualen Berufsausbildung sollen die Schüler an die Praxisbetriebe gebunden und vergütet werden. Diese Art der Ausbildung von pädagogischen Fachkräften sollte durch die Stadt Sangerhausen geprüft und näher in den Fokus gerückt werden.

Weiterhin wurde mit dem Tarifvertrag für Studierende im öffentlichen Dienst (TVSöD) die Möglichkeit eröffnet, duale Studiengänge mit Kommunen als Kooperationspartnern zu absolvieren. Interessant wären für die Stadt Sangerhausen die Studiengänge:

- Public Management
- Soziale Arbeit und
- Ingenieur.

Die Absolventen dieser Studiengänge erhalten mit erfolgreich bestandener Prüfung den Bachelorgrad sowie eine entsprechende Laufbahnbefähigung. Interessant ist eine solche Studienmöglichkeit für die Ausbildung eigener Mitarbeiter/-innen oder externer Bewerber/-innen, um frühzeitig Nachwuchs für perspektivisch ausscheidende Führungskräfte zu rekrutieren und zu binden.

### **Fortbildung des Personals**

Auszug aus dem Leitbild der Stadt Sangerhausen:

#### **8. Wir fördern unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine regelmäßige fachliche und persönliche Weiterbildung.**

*Durch eine regelmäßige fachliche und persönliche Weiterbildung, erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die notwendige Befähigung zur Bewältigung der täglichen Aufgaben. Anregungen und Notwendigkeiten nehmen die entsprechenden Vorgesetzten gern entgegen. Bei der Umsetzung ist auf das Gleichheitsprinzip zu achten. Durch organisierte Weiterbildungsveranstaltungen, unabhängig ob extern oder intern, sowie die Weitergabe des Wissens an die Kolleginnen und Kollegen, wird die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Teambildung unterstützt. Generell verstehen wir uns als ständig lernende Verwaltung.*

Die Fertigkeiten und Kenntnisse, welche die Beschäftigten der Stadt Sangerhausen durch Aus- und Fortbildungen erzielt haben, müssen laufend auf dem Stand gehalten werden, damit die Stadt Sangerhausen auch weiterhin als qualifizierter Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger mit dem nötigen Engagement und Know-How auftreten kann und fachlich auf dem rechtlich und technisch aktuellen Level ist. Nur mit entsprechend geschultem Personal ist es der Stadt Sangerhausen möglich, die ihr obliegenden Aufgaben auch dauerhaft zur Zufriedenheit der Bevölkerung sicherzustellen.

Gerade vor dem Hintergrund der der Stadt Sangerhausen obliegenden Aufgaben und der damit verbundenen Anforderungen darf der „Faktor Mensch“ nicht außer Acht gelassen werden. Die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen wirkt sich maßgeblich auf die persönliche Lebens- und Berufsperspektive aus und muss durch die Stadt Sangerhausen als Arbeitgeber auch gefördert werden. Die Fortbildung der einzelnen Mitarbeiter dient der Aktualisierung, Vertiefung und Erweiterung der persönlichen Kompetenzen, indem einerseits neues Fachwissen erworben wird, andererseits aber auch das eigene Handeln reflektiert und das Handlungsspektrum erweitert werden kann. Erst durch die Bereitstellung qualitativ hochwertiger und vielfältiger Angebote zur Fort- und Weiterbildung können die Beschäftigten der Verwaltung und die Beschäftigten in den nachgeordneten Einrichtungen gute Arbeit leisten. Wer die besten Mitarbeiter will, muss sie wertschätzen und einbinden. Dies ist nur durch gute Rahmenbedingungen möglich.

Dementsprechend sollte – selbstverständlich unter Beachtung der finanziellen Möglichkeiten der Stadt Sangerhausen – weiterhin und kontinuierlich in die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Stadt Sangerhausen investiert werden. Einsparungen in diese Wissensvermittlung führen zwangsläufig

zu einem Abbau der Arbeitsqualität und der Motivation der mit den Aufgaben betrauten Beschäftigten.

Fort- und Weiterbildung ist an dieser Stelle nicht nur essenziell für bereits vorhandenes Personal und deren jetziges Aufgabenfeld. Im Zuge der Aufgabenkritik und der Überprüfung von Arbeitsabläufen besteht durchaus das Potenzial, Aufgaben zu bündeln und/oder zu verlagern und dadurch bisher unbewusste und unbekannte Leistungskapazitäten der einzelnen Beschäftigten zu Tage zu fördern. Diese Freisetzung von Leistungskapazitäten sollten nicht dazu führen, dass Stellenanteile einzelner Stellen eingespart werden; diese „freien Potenziale“ bieten der Stadt Sangerhausen vielmehr die Möglichkeit, Aufgaben von Beschäftigten, die infolge Alter aus dem Dienst ausscheiden, zum Teil zu kompensieren oder ggfs. infolge veränderter Aufgabenverteilung oder organisatorischer Veränderungen komplett von anderen Beschäftigten wahrnehmen zu lassen.

Insbesondere sollte vor diesem Hintergrund der technologische und gesellschaftliche Wandel nicht aus dem Fokus geraten. Gerade die Nachwuchsgeneration (Auszubildende, Berufsanfänger), aber auch die Generation um die 30 bis 40 Jahre ist im Zeitalter des 21. Jahrhunderts mit den stetigen Weiterentwicklungen auf digitaler Ebene, sowohl hardware- als auch softwareseitig, aufgewachsen und versiert. Insbesondere in Bereichen, welche bereits auf Digitalisierung umgestellt haben oder ausgerichtet werden, ist eine Ersparnis von Arbeitszeit und Arbeitsauslastung folgerichtig Konsequenz. Durch Nutzung dieser Generationen in Verbindung mit den digitalen Medien entsteht im Laufe der Zukunft für die Stadt Sangerhausen ein weiteres, nutzbares Leistungspotenzial und damit verbunden Synergie- und Einspareffekte. Jedoch ist auch auf dem Gebiet der digitalen Medien und deren Anwendung eine stetige Fort- und Weiterbildung erforderlich, um den steigenden technischen und geistigen Anforderungen jederzeit gerecht werden zu können.

Ein weiterer wichtiger Punkt in Sachen Fort- und Weiterbildung ist der Nachzug von Führungskräften. Dies betrifft sowohl die Ebene der Fachbereichsleiter/-innen, der Fachdienstleiter/-innen, aber auch die Ebene der Leiter/-innen der Kindereinrichtungen. Auf Fachbereichs- und Fachdienstleiterebene ist ein Nachzug noch in diesem Jahrzehnt zu beachten. In den letzten Jahren wurden jedoch insbesondere vor diesem Hintergrund mehreren Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet, die Fortbildung zum Verwaltungsfachwirt (B II-Lehrgang) wahrzunehmen, welche die Beschäftigten auch mit Erfolg absolvierten bzw. vor deren Abschluss stehen, sodass die fachlichen Voraussetzungen für eine Nachbesetzung bereits zum jetzigen Zeitpunkt bei der Stadt Sangerhausen vorhanden sind. Daneben steht die Möglichkeit der Durchführung dualer Studiengänge.

Im Bereich der Leiter/-innen der Kindereinrichtungen wird es bereits in den nächsten Jahren erforderlich sein, über adäquaten Ersatz nachzudenken. Auf dieser Ebene wurde in den letzten Jahren durch Einsatz jüngerer Leiterinnen und der Vergabe von sog. Leitungskompetenzkursen Vorsorge getroffen. Diese Führungskräftefortbildung wird angesichts der anstehenden personellen Austritte auch weiterhin laufend weiter betrachtet und im Fokus behalten.

## **Verbeamtung**

### **I. Verfassungsrechtliche Vorgaben**

Nach Art. 33 Abs. 4 GG ist die Ausübung hoheitlicher Befugnisse als ständige Aufgabe in der Regel Angehörigen des öffentlichen Dienstes, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen, zu übertragen (Funktionsvorbehalt). Damit unterliegen die Kommunen, unabhängig davon, dass sie im Rahmen ihrer Organisationsgewalt und Personalhoheit grundsätzlich selbst festlegen, wie viele Planstellen sie für Beamte vorsehen und mit ihnen besetzen, den unmittelbar geltenden verfassungsrechtlichen Einschränkungen.

Dem kann nicht entgegengehalten werden, dass eine Kommune sich auf dem Weg zu einer modernen Dienstleistungsverwaltung befinde. Denn dies führt nicht dazu, dass die Kommune bestimmte hoheitliche Aufgaben nicht mehr wahrnehmen muss. Die Bindung an die verfassungsrechtlichen und sonstigen gesetzlichen Vorgaben wird durch Umwandlung der Struktur und der Form der Aufgabenwahrnehmung einer Verwaltung nicht berührt.

## **II. KVG LSA**

Gemäß § 75 Abs. 1 KVG LSA sind die Kommunen verpflichtet, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlichen geeigneten Beschäftigten einzustellen. Hoheitliche Aufgaben sind in der Regel durch Beamte zu erfüllen.

Die Übertragung hoheitlicher Befugnisse auf Beamte soll ein stetiges und insbesondere von parteipolitischen Erwägungen unabhängiges Funktionieren des Staatswesens gewährleisten (vgl. VG Magdeburg, Urteil vom 30. Januar 2003 – 9 A 86/02 – juris). Zum Einen garantiert die Übertragung auf Beamte so ein gewisses Maß an Unabhängigkeit bei deren Entscheidungsfindung, denn Beamte werden regelmäßig auf Lebenszeit ernannt und haben Anspruch auf Alimentation. Zum Anderen dient die Besetzung von Stellen, auf welchen hoheitliche Funktionen ausgeübt werden, mit Beamten – nicht zuletzt aufgrund fehlenden Streikrechts – der Stetigkeit der Aufgabenerfüllung.

Für folgende Funktionen ist nach dem KVG LSA ein hauptamtliches Beamtenverhältnis zwingend vorgeschrieben:

- Hauptverwaltungsbeamter (§ 60 KVG LSA)
- Beigeordnete (§ 68 KVG LSA)
- Leiter des Rechnungsprüfungsamtes (§ 139 Abs. 2 KVG LSA)

Im Hinblick darauf, dass der Vertreter der o. g. Funktionen ebenfalls ständig mit diesen Aufgaben befasst ist, sollten ebenso alle Vertretungspositionen dieser Ämter als Beamtenstellen ausgewiesen und entsprechend besetzt werden. Dabei ist zugleich auf eine der Größe der jeweiligen Kommune angemessene Organisations- und Personalstruktur zu achten (vgl. § 68 Abs. 1 KVG LSA, § 1 Abs. 2 Kom-BesVO).

## **III. Grundsätzliche Ausweisungspflichten**

Über die konkreten kommunalverfassungsrechtlichen Vorgaben hinaus sind hoheitsrechtliche Befugnisse der Eingriffs- und Leistungsverwaltung mit Ausnahme von rein wirtschaftlich-fiskalischer Natur und Dienstleistungsbetrieben vorrangig Berufsbeamten zu übertragen. Eine hoheitliche Tätigkeit setzt eine hinreichend qualifizierte Ausübung von Sonderrechten, Hoheitsprivilegien oder Zwangsbefugnissen voraus (LAG Sachsen-Anhalt, Urteil vom 26. November 2014 – 4 Sa 274/13 – juris). Hoheitliche Befugnisse übt derjenige aus, der zeichnungsbefugt ist, mithin regelmäßig der Amtsleiter (vgl. VG Magdeburg, Urteil vom 30. Januar 2003 – 9 A 86/02 – juris).

Nur sofern ein dienstliches Bedürfnis besteht, dürfen zeitweilig nicht besetzte Planstellen vorübergehend auch mit nicht beamteten Beschäftigten einer vergleichbaren oder niedrigeren Entgeltgruppe besetzt werden (§ 5 Abs. 5 KomHVO). Hierzu ist auf den Beschluss des OVG Sachsen-Anhalt vom 20. März 2013 (5 L 7/12 – juris) hinzuweisen, wonach eine nicht nur vorübergehende Beschäftigung nicht-beamteter Beschäftigter auf einer (Beamten)Planstelle gemeindehaushaltsrechtlich nicht zulässig ist. Andererseits werden Vertretungsfälle, selbst dann, wenn die Abwesenheitsvertretung für einen vorübergehenden Zeitraum zeitlich überwiegt, hiervon nicht erfasst (BAG, Urteil vom 16. April 2015 – 6 AZR 242/14 – juris)

Mit Einführung der Fußnote 1 in der Anlage 1 der Laufbahnverordnung Sachsen-Anhalt ist es den Dienstherren nunmehr möglich, abweichend von der bis dahin vorgesehenen Beamtenanwärterausbildung, ausgebildete Verwaltungsfachangestellte bzw. B I-Absolventen in das Beamtenverhältnis der Laufbahngruppe 1 zu berufen. Eine gesonderte Genehmigung des Landespersonalausschusses ist damit nicht mehr erforderlich.

*Die erfolgreich abgeschlossene Berufsausbildung zur Verwaltungsfachangestellten/zum Verwaltungsfachangestellten nach dem Berufsbildungsgesetz sowie ein mit einer Prüfung erfolgreich abgeschlossener Beschäftigtenlehrgang I beim Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e. V. oder dem Aus- und Fortbildungsinstitut des Landes Sachsen-Anhalt entsprechen inhaltlich den Anforderungen des Vorbereitungsdienstes gemäß § 14 Abs. 2 Nr. 2 Buchst. b des Landesbeamtengesetzes. Die Laufbahnbefähigung wird abweichend von § 12 Abs. 1 Nr. 1 der Laufbahnverordnung durch eine entsprechende erfolgreich abgeschlossene Berufsausbildung oder einen entsprechenden erfolgreich abgeschlossenen Beschäftigtenlehrgang I erworben.*

Bezüglich der Verbeamtung von B II-Absolventen bzw. Studienabsolventen in das Beamtenverhältnis der Laufbahngruppe 2 soll eine entsprechende Regelung erwirkt werden. Diese ist jedoch noch nicht verabschiedet worden.

Beim Kommunalen Versorgungsverband Sachsen-Anhalt sind für die Stadt Sangerhausen derzeit 15 unbesetzte Beamtenstellen verzeichnet. Für diese unbesetzten Beamtenstellen zahlt die Stadt Sangerhausen nach derzeitigem Stand Versorgungsrücklagen in Höhe von rd. 363.000 €. Da nicht jede dieser Stellen mit einem entsprechenden verbeamteten Nachfolger besetzt ist, stehen diesen Zahlungen keine konkreten Arbeitsleistungen als Gegenleistung entgegen. Sofern die Stellen durch Tarifbeschäftigte besetzt sind, zahlt die Stadt Sangerhausen dennoch die darauf entfallenden Rücklagen, neben den Zahlungsverpflichtungen gegenüber den Tarifbeschäftigten (Entgelt + Arbeitgeberanteil Sozialversicherung + Arbeitgeberanteil zur Zusatzversorgung).

Die vorgenannten Umlagen sind entsprechend der Satzung des Kommunalen Versorgungsverbandes Sachsen-Anhalt (KVSA) zu zahlen, solange der KVSA noch eine Versorgung an frühere Stelleninhaber oder deren Hinterbliebene gewährt. Da diese Umlagepflicht entfällt, wenn für den bisherigen Versorgungsinhaber ein neuer – beim Mitglied bisher nicht verbeamteter – Beamter angemeldet wird, ist die Wiederbesetzung mit einem Beamten aus personalwirtschaftlicher Sicht sinnvoll. Vor dem Hintergrund, dass durch entsprechende personalwirtschaftliche Maßnahmen Haushalte der Kommunen zum Teil in erheblichem Umfang entlastet werden können, sind die unbesetzten Stellen, für die Umlagen gezahlt werden, entsprechend des Runderlasses „Verbeamtung in Kommunen“ des Ministeriums für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt vom 12.02.2016 primär in die Prüfung auf Besetzung mit Beamten einzubeziehen.

In Anbetracht dieser Umstände empfiehlt sich, einzelne Tarifbeschäftigte in das Beamtenverhältnis zu berufen.

Eine Verbeamtung empfiehlt sich zum Einen zur Reduktion der vorgenannten Doppelzahlungen und zum Anderen aus Gründen der Sicherung der personellen Ressourcen, des Know-Hows der Personen und der Aufrechterhaltung der Durchführung der auf diesen Stellen anfallenden, zum Teil hoheitlichen, Aufgaben.

## 1. Eingriffsverwaltung

Tätigkeiten im Rahmen der Eingriffsverwaltung, also der Teil der öffentlichen Verwaltung, der Kraft hoheitlicher Anordnung in die Rechtsposition der Bürger eingreift, unterliegen diesem **Funktionsvorbehalt**. Diese Tätigkeiten erfordern die als Dienstpflicht besonders ausgestaltete Verlässlichkeits-, Stehtigkeits- und Rechtstreue von Beamten.

Klassische Bereiche der Eingriffsverwaltung stellen die **Ordnungsverwaltung** (z. B. allgemeine sicherheitsbehördliche Aufgaben nach dem SOG LSA, Melde-, Pass- und Ausweiswesen, Überwachung des ruhenden Verkehrs, Bearbeitung von Verkehrsordnungswidrigkeiten, KFZ-Zulassung, Führerscheineanlässen), die **Steuer- und Abgabenverwaltung** (z. B. Festsetzung von Gebühren und Beiträgen einschließlich Erschließungs- und Straßenausbaubeiträgen, Grundsteuer- und Grunderwerbssteuerangelegenheiten, Festsetzung von Vorauszahlungen, Bearbeitung der Anträge auf Aussetzung oder Stundung), die **Gewerbeverwaltung** (z. B. An-, Ab- und Ummeldung von Gewerbetreibenden, Bearbeitung und Erteilung von gewerberechtlichen und gaststättenrechtlichen Erlaubnissen, Handel und sonstiges Gewerbe, Einleitung von Bußgeldverfahren, Erlass von Ordnungsverfügungen) und die **Finanzverwaltung** (z. B. Kassenaufsicht, finanzielle Zuweisungen, Vollstreckungsmaßnahmen wie Pfändungsaufträge) dar.

Nach dem LAG Mecklenburg-Vorpommern ist die Stelle eines Sachgebietsleiters „Gaststättengewerbe und –überwachung/Veranstaltungen“ dem Bereich der Eingriffsverwaltung zuzuordnen und typischerweise mit der Ausübung hoheitlicher Befugnisse verbunden; sie kann ausschließlich für Beamte ausgeschrieben werden (Urteil vom 15. Juli 2014 – 5 SaGa 1/14 – juris).

Das VG Halle hat für den Leiter der Ordnungsverwaltung aufgrund der Wahrnehmung hoheitlicher Tätigkeiten den Funktionsvorbehalt und damit das Erfordernis der Besetzung der Stelle mit einem Beamten bestätigt (Beschluss vom 29. April 2013 – Az. 5 B 50/13).

In folgenden Bereichen der Eingriffsverwaltung der Stadt Sangerhausen sind derzeit bereits Beamtenplanstellen besetzt bzw. könnten als solche vorgesehen werden:

- Referat Organisation und Wahlen
- FD Finanzen
- FD Kasse
- FD Ordnungsangelegenheiten
- FD Stadtplanung
- FB Stadtentwicklung und Bauen
- FD Bauverwaltung und Grundstücksverkehr

## 2. Leistungsverwaltung

Zu den mit hoheitlichen Aufgaben ausgestalteten Bereichen der **Leistungsverwaltung** und **Daseinsvorsorge** zählen regelmäßig die staatlichen Leistungen zur Sicherung der Existenz der Menschen, die aufgrund hoheitlicher Maßnahmen vergeben werden (z. B. Leistungen im Zusammenhang mit der Grundversicherung für Arbeitssuchende, Sozialhilfe), die Abwasserbeseitigung (z. B. Planung des Abwassernetzes, Bearbeitung von Grundstücksentwässerungsanträgen), die Abfallbeseitigung (z. B. deren Überwachung) sowie das **Standesamt** (z. B. Beurkundung von Eheschließungen, Geburten, Sterbefälle).

Aber auch die **Leitung der Personaldienststelle**, d. h. die unmittelbare Vollzugsstelle für die Entscheidungen des Hauptverwaltungsbeamten als Dienstvorgesetzter und oberste Dienstbehörde der kommunalen Beamten, übt zumindest insofern hoheitliche Aufgaben aus und fällt unter den Funktionsvor-

behalt. Dort ist sicherzustellen, dass Entscheidungen des Hauptverwaltungsbeamten von den Bediensteten der Kommune umgesetzt werden. Demzufolge ist es für die Funktionsfähigkeit der Kommune angezeigt, in diesem Bereich Beamte einzusetzen. Dies ist bei der Stadt Sangerhausen bereits umgesetzt.

In Bezug auf die Leistungsverwaltung erscheinen Verbeamtungen in den

- FD Personenstandsrecht
- FD Soziales und Sport sowie
- FD Kindertagesstätten und Schulverwaltung

zweckmäßig.

Den unmittelbar geltenden verfassungsrechtlichen Vorgaben ist bei der Ausweisung von Stellen Geltung zu verschaffen. Das Kommunalverfassungsrecht des Landes Sachsen-Anhalt enthält einzelne Ämter, die Beamten vorbehalten sind. Für alle Vertreter dieser Ämter kann nichts anderes gelten. Der verfassungsrechtliche Funktionsvorbehalt erfasst darüber hinaus sowohl die Eingriffs- als auch die Leistungsverwaltung. Insbesondere Amtsleiterstellen und sonstige zeichnungsbefugte Stellen sowie diejenigen, die unmittelbar Hoheitsverwaltung und Sonderrechte ausüben oder Hoheitsprivilegien oder Zwangsbefugnisse innehaben, sind als Beamtenstellen auszuweisen und entsprechend zu besetzen. Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit gebietet es dabei, zuvörderst alle unbesetzten Beamtenplanstellen mit Beamten zu besetzen, da für diese Stellen eine Umlage gezahlt wird.

Durch den Runderlass des Ministeriums wurden die Kommunalaufsichtsbehörden bereits im Jahr 2016 darauf hingewiesen, dass diese im Rahmen der kommunalaufsichtsrechtlichen Befugnisse zu gewährleisten haben, dass die unbesetzten Beamtenplanstellen, für die eine Umlage gezahlt wird, mit Beamten besetzt werden, dass im Sinne dieses Erlasses eine Ausweisung von Stellen als Beamtenplanstellen vorgenommen wird und diese nicht dauerhaft mit Tarifbeschäftigten besetzt werden.

### ***Personalrekrutierung***

Die vergangenen 2 Jahre haben gezeigt, dass infolge der Inanspruchnahme der Rente mit 63+ sowie sonstiger Austritte von Mitarbeiter/-innen die Personalrekrutierung eine vordergründige Rolle spielte.

Schwerpunkte der personellen Rekrutierung können nicht gesetzt werden, da fast alle Bereiche der Stadt Sangerhausen von den Austritten betroffen waren.

Um den Kreis der Bewerber zu erweitern und zu erreichen, wurden hinsichtlich der Veröffentlichung der Stellenausschreibungen zusätzliche Möglichkeiten genutzt. Die Stadt Sangerhausen veröffentlicht nicht nur in den „Sangerhäuser Nachrichten“ oder auf deren Homepage, sondern bedient sich in bewährter Art und Weise der Agentur für Arbeit, dem Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e.V., Bund.de und Interamt sowie nach Möglichkeit weiterer Institutionen, wie Schulen, Hochschulen, Universitäten.

Etwaige Bedarfe an diesen Stellen unterliegen – wie bereits im Vorhinein bereits erwähnt – jederzeit der Aufgabenkritik. Im Fokus steht fortwährend die Optimierung von Arbeitsaufgaben und Strukturen mit dem Ziel der Schaffung von Synergie- und Einsparpotenzialen.

## **Wissenstransfer**

Vor dem Hintergrund der zahlreichen personellen Austritte in den Folgejahren muss zudem das Thema „Wissenstransfer“ betrachtet werden. Unter Wissenstransfer ist die Weitergabe des fachlichen Wissens und der Erfahrung der auszutretenden Personen an etwaige Nachfolger zu verstehen.

Grundsätzlich sollte eine parallele Zusammenarbeit zwischen den austretenden und den nachfolgenden Personen erfolgen und sichergestellt werden. Hierzu sind zeitnahe Stellenausschreibungen und –besetzungen erforderlich. Dies gewährleistet, dass die Aufgabe der austretenden Person nach deren Ausscheiden auch mit größtmöglichem Effekt durch den Nachfolger weitergeführt wird.

Ein paralleles Arbeiten von 2 Personen auf einer Stelle zum Zwecke des Wissenstransfers führt zwar über einen gewissen „Zeitraum X“ zu doppelten Personalkosten für diese Stelle, jedoch führt ein Verzicht auf den Wissenstransfer durch dann notwendige Schulungsmaßnahmen für die Nachfolger, zusätzliche Einarbeitungszeiten sowohl für den Nachfolger als auch das übrige Personal in der betroffenen Organisationseinheit und damit verbundene Zeitverluste für ansonsten ausgeführte Tätigkeiten zu weitaus höheren finanziellen Belastungen und zu massiven Wissensverlusten für die Stadt Sangerhausen.

Der Effekt der Nachbesetzung „verpufft“ durch den nicht stattgefundenen Wissenstransfer; gewünschte Impulse und eine Gewährleistung der fortwährenden reibungslosen Abarbeitung werden damit nicht erreicht.

## **Job-Sharing**

Im Fokus vieler Beschäftigter steht zunehmend die sog. „Work-Life-Balance“, also der Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit. Im Wandel der Zeit reifte in den Menschen die Erkenntnis, dass „Geld nicht Alles“ sei, sondern vielmehr die Freizeit, Gesundheit und die Lebensqualität in den Vordergrund rückt. Damit einhergehend entstand auch der Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Diesen aufkeimenden Wünschen soll das Job-Sharing begegnen. Unter Job-Sharing ist ein Arbeitszeitmodell zu verstehen, bei dem zwei oder mehr Arbeitnehmer eine Vollzeitstelle beim Arbeitgeber bekleiden.

Job-Sharing ist ein Oberbegriff, der verschiedene Aspekte beinhalten kann:

### Job-Splitting

Die einfachste und auch am weitesten verbreitete Form des Jobsharing ist das Job-Splitting. Hier wird wortwörtlich ein Vollzeitarbeitsplatz gesplittet – also in zwei oder mehr Teile aufgespalten und an mehrere Arbeitnehmer vergeben. Die Mitarbeiter sind dabei allerdings vollkommen unabhängig voneinander, erhalten einzelne Arbeitsverträge und leisten meist sehr ähnliche Arbeit, nur eben zu unterschiedlichen Zeiten.

Dieses Modell bietet sich insbesondere in Bereichen mit Bürgerverkehr an, somit im Service- und Empfangsbereich oder auch im Bereich des Einwohnermeldeamtes, des Stadtbüros und der Wohngeldstelle.

### Job-Pairing

Deutlich enger ist die Zusammenarbeit beim Job-Pairing. Bei diesem Modell findet zwar auch die Aufteilung einer Vollzeitstelle statt, doch hier arbeiten die Job-Sharer nicht unabhängig voneinander, sondern miteinander. Es werden gemeinsame Aufgaben und Projekte bearbeitet, wichtige Entscheidungen werden immer zusammen getroffen und am Ende tragen auch beide die Verantwortung. Einzelgänger oder Personen, die schlecht im Team funktionieren, sind in dieser Form des Job-Sharing auf jeden Fall falsch.

Dieses Modell bietet sich perspektivisch an, wenn sog. Projektarbeiten zu erfüllen sind. Bei Auftreten dieser Erfordernisse wäre das Job-Pairing ein effizientes Mittel zur Aufgabenerfüllung.

### Top-Sharing

Auch in den oberen Ebenen der Hierarchie kann Job-Sharing betrieben werden. So können auch Führungspositionen aufgeteilt werden und durch mehrere Vorgesetzte besetzt werden.

Mit einer solchen Einteilung geht aber auch ein großer Aufwand einher, damit der reibungslose Ablauf gewährleistet werden kann. Zudem muss geklärt werden, ob die Führungskräfte jeweils Ansprechpartner für alle Fragen sind oder ob eine Einteilung stattfindet, auch wenn grundsätzlich die Verantwortung natürlich gemeinsam zu tragen ist und wichtige Entscheidungen nur im Team getroffen werden können.

Aufgrund dieser Erfordernisse und der eindeutigen Struktur bei der Stadt Sangerhausen erscheint dieses Modell als künftige Maßnahme der Personalentwicklung eher unbrauchbar, soll jedoch der Vollständigkeit halber an dieser Stelle erwähnt werden.

### ***Nutzung neuer Arbeitsstrukturen***

Unter diesem Punkt soll das Organisationsprinzip der hohen Arbeitsteilung und Zerlegung zusammenhängender Tätigkeiten in einfache Arbeitsschritte (Taylorismus) angesprochen werden.

Taylorismus bildet eine ganzheitliche Aufgabenerledigung ab, durch welche einzelnen Beschäftigten mehr Verantwortung und dadurch eine gesteigerte Entfaltungsmöglichkeit der Persönlichkeit geboten werden soll. Zugleich trägt dies zur Teambildung und einer Aufgabenanreicherung sowie –erweiterung bei. Dies gestaltet sich sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht:

#### quantitativ:

Reduzierung monotoner Arbeitsabläufe, Hinzufügung qualitativ gleichwertiger Arbeitsabläufe  
➔ „von der Schreibkraft zum Mischarbeitsplatz“

#### qualitativ:

Übertragung anspruchsvoller Arbeiten; mehr Selbständigkeit und Verantwortung; damit zwangsläufig Zunahme des Selbstvertrauen und der Motivation

Teambildung ist für die Bewältigung komplexer Aufgaben, die eine fachübergreifende Lösung erfordern, sinnvoll. Voraussetzung hierfür ist eine klare Formulierung von Zielen, Erfolgsmessgrößen und Bearbeitungszeiten. Synergieeffekte werden insbesondere durch die Vernetzung mehrerer Teams durch zum Teil dieselben Teilnehmer erreicht.

Vorteile der Teamarbeit sind

- die Vermeidung von Doppelarbeiten,
- die Verringerung von Schnittstellen und
- damit einhergehend die rechtzeitige Durchführung von Fehlerkorrekturen,
- die Vermeidung von Missverständnissen,
- eine direkte Verständigung über verschiedene Interessenlagen und
- eine Steigerung der Motivation.

Teamarbeit ist somit besonders geeignet für fachübergreifende und/oder organisationsübergreifende Aufgaben und Aufträge.

## 9. Stellengenaue Personalentwicklungsmaßnahmen

Für die Wahrnehmung der vielfältigen Aufgaben der Stadtverwaltung Sangerhausen werden Beschäftigte mit unterschiedlichen Qualifikationen benötigt. Das Qualifikationsniveau (Ist) leitet sich aus den fachlichen Anforderungen der jeweiligen Stellen (Soll) ab und lässt sich schwerpunktmäßig in folgende Kategorien einteilen:

1. Archiv- und Bibliotheksdienst
2. Beschäftigte/r mit Fachausbildung
3. Beschäftigte/r ohne Fachausbildung
4. Beschäftigte/r mit musealer/geschichtlicher Fachausbildung
5. Betriebswirt/in / Verwaltungsökonom
6. EDV
7. Ingenieur/in mit Leitungsaufgaben
8. Ingenieur/in ohne Leitungsaufgaben
9. Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
10. Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II mit Leitungsaufgaben
11. Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben
12. Meister
13. staatl. Anerkennung als Erzieher/-in; weiterführende Ausbildung im Sozial- und Erziehungsdienst
14. Spezialisierung, z. B. FASi

Ausgehend von diesen Erfordernissen erfolgte ein Abgleich der geforderten Qualifikation entsprechend der auszuübenden Tätigkeiten mit der tatsächlich vorhandenen Qualifikation der Stelleninhaber.

<b>Erforderliche Qualifikation</b>	<b>Übereinstimmung mit vorhandener Qualifikation</b>
Archiv- und Bibliotheksdienst	2
Azubi	12
Beschäftigte/r mit Fachausbildung	96
Beschäftigte/r mit musealer/geschichtlicher Fachausbildung	1
Beschäftigte/r ohne Fachausbildung	59
EDV	1
Erzieher/-in angestrebt	3
Ingenieur/in mit Leitungsaufgaben	3
Ingenieur/in ohne Leitungsaufgaben	4
Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I	66
Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II mit Leitungsaufgaben	11
Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben	16
Meister	1
Spezialisierung FASi	1
staatl. Anerkennung als Erzieher/-in; weiterführende Ausbildung im Sozial- und Erziehungsdienst	148
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>424</b>

<b>Erforderliche Qualifikation</b>	<b>andere / fehlende Qualifikation</b>
Archiv- und Bibliotheksdienst	4
Beschäftigte/r mit Fachausbildung	4
EDV	2
Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I	13
Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II mit Leitungsaufgaben	6
Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben	6
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>35</b>

35 Personen verfügen derzeit nicht über die für die Wahrnehmung der jeweiligen Stellen vorgesehene erforderliche berufliche Qualifikation. Dies ist jedoch insofern unschädlich, wenn dieses Defizit durch ausreichende Berufs- und Lebenserfahrung ausgeglichen werden kann und die auszuführenden Tätigkeiten in qualitativer Weise genauso gut erfüllt werden, wie durch Personen mit entsprechend vorgesehenen Berufsabschlüssen.

Von den 35 betroffenen Personen sind 22 Personen bereits seit mehr als über 10 Jahren bei der Stadtverwaltung Sangerhausen tätig und erfüllen deren zugewiesene Aufgaben aufgrund ihrer Berufs- und Lebenserfahrung zur vollen Zufriedenheit des Arbeitgebers. Die restlichen 13 Personen wurden erst in den letzten Jahren eingestellt; auch diese haben aufgrund ihrer grundlegenden Ausbildung und den Tätigkeiten bei vorherigen Arbeitgebern nach Einschätzung der Personalverantwortlichen das nötige Know-How zur anstehenden Aufgabenerfüllung.

Ein konkreter Handlungsbedarf besteht hinsichtlich der Defizite bei der tatsächlichen Qualifikation derzeit nicht. Auch die Entgeltordnung zum TVöD sieht eine Ausbildungs- und Prüfungspflicht für Arbeitgeber im Bereich der kommunalen Arbeitgeberverbände in Sachsen-Anhalt derzeit nicht vor.

Ungeachtet dessen sieht sich die Stadtverwaltung Sangerhausen selbstverständlich in der Pflicht, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, den Beschäftigten in regelmäßigen Abständen qualitativ hochwertige Weiterbildungen oder sogar Aufstiegsfortbildungen (z. B. sog. Beschäftigtenlehrgänge) anzubieten, damit eine stetige Aufgabenerfüllung im Sinne der Bürgerinnen und Bürger gesichert ist und auch nachhaltig ein Weiterkommen für die Beschäftigten gefördert wird.

Im Bereich der Führungsebene, also der Beschäftigten mit Leitungsaufgaben, ist die erforderliche Qualifikation bei 6 Stelleninhabern nicht mit der tatsächlichen Qualifikation identisch.

Im Bereich der Mitarbeiterebene, also der Beschäftigten ohne Leitungsfunktion, betrifft dieser Umstand in Summe 29 Stelleninhaber. Die betroffenen Stellen sind in den nachfolgenden Übersichten aufgeführt:

## Führungsebene

Stellenbezeichnung	erforderliche Qualifikation	Qualifikation des Stelleninhabers
Leiter Rosarium	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II mit Leitungsaufgaben  <i>aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen</i>	Ingenieur/in mit Leitungsaufgaben
Ltr. FD Bauverwaltung und Grundstücksverkehr	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II mit Leitungsaufgaben  <i>aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen</i>	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
Ltr. FD Finanzen	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II mit Leitungsaufgaben  <i>aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen</i>	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
Ltr. FD Kindertagesstätten- und Schulverwaltung	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II mit Leitungsaufgaben  <i>aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen</i>	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
Ltr. FD Personenstandsrecht	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II mit Leitungsaufgaben  <i>aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen</i>	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
Werkleiter Bauhof	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II mit Leitungsaufgaben  <i>aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen</i>	Beschäftigte/r mit Fachausbildung

Mitarbeiterebene

Stellenbezeichnung	erforderliche Qualifikation	Qualifikation des Stelleninhabers
Archivangestellte	Archiv- und Bibliotheksdienst aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
Archivangestellte	Archiv- und Bibliotheksdienst aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
Bibliothekshelferin	Archiv- und Bibliotheksdienst aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
Archivangestellte	Archiv- und Bibliotheksdienst aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
Bibliotheksassistentin	Beschäftigte/r mit Fachausbildung aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
Tierpfleger	Beschäftigte/r mit Fachausbildung aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Ingenieur/in ohne Leitungsaufgaben
Gärtner Rosarium	Beschäftigte/r mit Fachausbildung aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r ohne Fachausbildung
Gärtner Rosarium	Beschäftigte/r mit Fachausbildung aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r ohne Fachausbildung

Stellenbezeichnung	erforderliche Qualifikation	Qualifikation des Stelleninhabers
HSB EDV	EDV aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
SB EDV	EDV aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
Politesse	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
SB Presse/Öffentlichkeitsarbeit	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben
SB Bußgeldstelle	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	staatl. Anerkennung als Erzieher/-in; weiterführende Ausbildung im Sozial- und Erziehungsdienst
SB Immobilienmanagement	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
SB Meldewesen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Ingenieur/in ohne Leitungsaufgaben
SB Sanierung	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben

Stellenbezeichnung	erforderliche Qualifikation	Qualifikation des Stelleninhabers
SB Finanzen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
SB Planung	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Ingenieur/in ohne Leitungsaufgaben
SB Steuern	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
SB Immobilienmanagement	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
SB Kasse	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
SB Immobilienmanagement	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
MA Stadtbüro	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Beschäftigte/r mit Fachausbildung
SB Sanierung	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Ingenieur/in ohne Leitungsaufgaben
Standesbeamte	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I

Stellenbezeichnung	erforderliche Qualifikation	Qualifikation des Stelleninhabers
Personalsachbearbeiter	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
HSB Grundstücksverkehr	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
SB Baubetriebsamt	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Laufbahngruppe I/Beschäftigtenlehrgang I
Technischer Prüfer	Laufbahngruppe II/Beschäftigtenlehrgang II ohne Leitungsaufgaben aufgrund Berufs- und Lebenserfahrung ist das Defizit ausgeglichen; es sind laufende fachspezifische Weiterbildungen beabsichtigt; bei späterer Neubesetzung der Stelle ist Nachfolge mit entsprechender Qualifikation einzustellen	Ingenieur/in ohne Leitungsaufgaben

### ***Stand der beruflichen (auch berufsbegleitenden) Qualifikation***

Die Stadt Sangerhausen sorgt vor dem Hintergrund seines eigens aufgestellten Leitbildes sowie der Vielfältigkeit der wahrzunehmenden Aufgaben regelmäßig dafür, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Fort- und Weiterbildungen ermöglicht werden. Somit ist gewährleistet, dass diese jederzeit auf dem aktuellen Stand rechtlicher und technischer Kenntnisse sind, um die Aufgaben im Sinne der Bürgerinnen und Bürger zu deren größtmöglicher Zufriedenheit zu erfüllen.

Nach intensiver Förderung von tätigkeitsbegleitenden Qualifikationen bis Ende der 90er Jahre, schwerpunktmäßig im Bereich des Angestelltenlehrgangs I (heute Beschäftigtenlehrgang I genannt), waren seitdem aufgrund interner Entscheidungen sowie der Haushaltssituation nur punktuelle Maßnahmen möglich. Der Beschäftigtenlehrgang B II wurde erst ab 2013 intern auf freiwilliger Basis angeboten. In dem Zuge erhielten 6 Mitarbeiter/-innen die Gelegenheit, in den Jahren 2013 bis 2015 in Sangerhausen über das Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e.V. die Fortbildung zum / zur Verwaltungsfachwirt/-in im Rahmen eines Beschäftigtenlehrgangs II zu absolvieren. Diese 6 Personen haben den Lehrgang auch erfolgreich beendet. Weitere Beschäftigtenlehrgänge II wurden im Jahr 2020 3 Tarifbeschäftigten ermöglicht.

Die Notwendigkeit dafür darf auch in den Folgejahren vor dem Hintergrund der massiven Altersabgänge, auch im Bereich der Führungsebene, nicht aus dem Fokus gelassen werden.

Auf Mitarbeitererebene erhielten weitere 6 Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit, den Beschäftigtenlehrgang I als Fortbildung zum / zur Verwaltungswirt zu absolvieren. Dieser Lehrgang fand im Zeitraum von 2016 bis 2019 statt. Auch diese 6 Personen haben den Lehrgang erfolgreich beendet.

Im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel sollten auf Grund des notwendigen bestehenden Bedarfs in den Folgejahren weitere Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt werden.

### **Gesundheitsmanagement**

Neben der Förderung der fachlichen Kompetenzen ist es auch unabdingbar, die persönliche Weiterentwicklung des vorhandenen Personals voranzutreiben, um die sich daraus ergebenden Synergieeffekte im Rahmen der Aufgabenerfüllung zu nutzen. Hierfür ist es insbesondere wichtig, die individuellen persönlichen Eigenschaften, wie Stärken, Neigungen oder Interessen zu fördern und dadurch eine Steigerung der Motivation des jeweiligen Mitarbeiters zu erreichen, aber auch den Fokus auf das Thema „Gesundheit und Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit des Personals“ zu lenken.

Alle Arbeitgeber - ob Verwaltung, Industrie, Gewerbe oder Handel - sind dazu verpflichtet, die Sicherheit für ihre Beschäftigten zu gewährleisten. Denn ob es der Verwaltungsfachangestellte ist, welcher über seine Rückschmerzen klagt, der KFZ-Mechatroniker, welcher sich beim Wechsel eines Katalysators in die Hand schneidet oder der Maler, welcher während der Malerarbeiten an einer Hauswand von dem Gerüst fällt. Überall existieren Gefahren, welche es auszumerzen gilt, zumal sie nicht immer sofort ersichtlich sind. Damit solche Gefahren minimiert werden, hat man das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ geschaffen, den Grundstein für das sichere Arbeiten.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement oder auch kurz BGM ist die systematische und strukturierte Entwicklung, Planung und Lenkung betrieblicher Strukturen und Prozesse mit dem Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Grundlage dafür bilden die gesetzliche Verpflichtung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, geregelt im Arbeitsschutzgesetz, das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), geregelt im Sozialgesetzbuch IX sowie freiwillige Maßnahmen des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Denn:

*„Ein gesunder Beschäftigter ist günstiger als ein kranker Beschäftigter.“*

Dabei werden zwei unterschiedliche Strategien verfolgt:

#### 1. Die Verhältnisprävention

Die Verhältnisprävention befasst sich u. A. mit der Gesundheitsvorbeugung der Allgemeinheit der Beschäftigten im Hinblick auf die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsstätte und die Arbeitsmittel. Maßnahmen zielen somit auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen ab. Beispiele hierfür sind die ergonomische Gestaltung der Arbeitsumgebung mit Hilfe neuer Arbeitsmittel, wie die Ausstattung aller Büros mit neuen Schreibtischen oder an den Rücken anpassbare Bürostühle sowie die Verbesserung des Kooperationsklimas.

#### 2. Die Verhaltensprävention

Die Verhaltensprävention geht im Gegensatz vom einzelnen Mitarbeiter aus. Man versucht also vorbeugend auf das Verhalten des Einzelnen im Zusammenhang mit der Arbeit zu wirken. Beispiele hierfür sind die Minimierung gesundheitsriskanter Verhaltensweisen durch Nichtraucherseminare oder Ernährungskurse und die Verminderung von psychischen Belastungen durch Anti-Stress-Programme oder Bewegungsprogramme.

Um das Betriebliche Gesundheitsmanagement in die Verwaltung Schritt für Schritt einzupflegen, sollte man folgende Prinzipien beachten:

- Partizipation  
Die Beteiligung von Beschäftigten, Personalvertretungen und Führungskräften ist grundlegend für ein bedarfsgerechtes Vorgehen und schafft Akzeptanz.
- Qualifizierung  
Die Qualifizierung der beteiligten Akteure bzgl. der Gesundheit im Betrieb (z.B. Steuerkreismitglieder) ist eine Voraussetzung für die Umsetzung der Prozessschritte im BGM.
- Information und Kommunikation  
Informieren und kommunizieren über festgelegte Verfahren (intern und extern) sind die Basis für das Entstehen einer gemeinsamen Kultur.
- Dokumentation  
Die Dokumentation sollte vollständig und aktuell sein.
- Netzwerke und externe Unterstützung  
Überbetrieblicher Austausch und Vernetzung ergänzt das vorhandene Wissen und schafft Synergien.
- Diversity (z. B. Gender und Inklusion)  
Die Gleichstellung und Teilhabe aller Beschäftigten ist sichergestellt und zielgruppenspezifische Bedürfnisse sind berücksichtigt.
- Marketing nach innen und außen  
Adressatengerechtes, regelmäßiges und deutliches Marketing fördert das Image und den Wiedererkennungswert.

Diese Prinzipien bilden die Grundlage für den Aufbau, die Implementierung und Durchführung sowie Kontrolle eines sachgerechten und auf die Verwaltung zugeschnittenen Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Um ein solches voranzutreiben ist anvisiert, Seitens des Arbeitgebers in Gemeinsamkeit mit der Personalvertretung eine Dienstvereinbarung zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ zu erarbeiten und anschließend auf Grundlage dieser perspektivisch der Gesundheitsprävention Rechnung zu tragen.

Zur Implementierung und Durchführung sowie Kontrolle des BGM ist es unabdingbar, die hierfür verantwortlichen Akteure umfassend fortzubilden und zu entwickeln. Nur dadurch erfolgt eine notwendige Sensibilisierung zu den jeweiligen Schwerpunkten, welche im Rahmen des BGM beleuchtet und anschließend in der Verwaltung analysiert werden müssen. Entsprechendes Coaching versetzt die für das BGM verantwortlichen Akteure in die Lage, vorhandene Probleme zu erkennen, mit den Betroffenen zu besprechen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Des Weiteren erhalten Sie die Fähigkeit, die Erkenntnisse aus dem BGM transparent vorzustellen und Lösungsansätze zur Beseitigung etwaiger Problemlagen zu finden und umzusetzen.

Das BGM ist kein einmaliges Projekt, sondern auf Dauer angelegt und unterliegt – wie dieses Personalentwicklungskonzept – dem stetigen Wandel und der Überprüfung.

## **Eingliederungsmanagement**

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement oder auch kurz BEM ist eine Aufgabe des Arbeitgebers. Das Ziel hierbei ist die Arbeitsunfähigkeit eines Beschäftigten zu überwinden. Der Beschäftigte wird mit Hilfe einer kürzeren Arbeitswoche oder eines kürzeren Arbeitstages langsam wieder in das Berufsleben eingegliedert. Durch langsame Steigerung der Stundenwoche kann somit eine vollständige Wiedereingliederung herbeigeführt werden. Näheres ist im §167 SGB IX zu finden.

Die Stadt Sangerhausen verfügt bereits seit dem Jahr 2014 über eine Dienstvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement. Aufgabe dieser ist es, die gesetzlichen Auflagen des § 167 SGB IX möglichst in effektiver und sinnvoller Weise umzusetzen.

Gewünschte Effekte aus der Dienstvereinbarung heraus sind:

- die Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten,
- Arbeitsunfähigkeit möglichst zu überwinden und erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen,
- chronische Krankheit und Behinderungen möglichst zu vermeiden,
- vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben im Rahmen des Möglichen zu verhindern,
- die Gleichbehandlung in allen Bereichen der Stadtverwaltung sicherzustellen,
- die betrieblich beeinflussbaren Fehlzeiten und Krankheitskosten zu reduzieren.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement wird seit dem Jahr 2014 auch „gelebt“. Die Teilnahme am BEM ist ein Angebot an die Betroffenen, welches nicht verpflichtend ist. Es beginnt im ersten Schritt mit persönlichen und vertraulichen Gesprächen zwischen der für die Durchführung des BEM zuständigen Stelle und dem betroffenen Mitarbeiter, in welchem über die Arbeitssituation, etwaige Belastungen, Beschwerden, Möglichkeiten der Verbesserung der Arbeitssituation, Möglichkeiten der Nutzung leidensgerechter Arbeitsplatzausstattungen, Umsetzungs- oder Umschulungsmöglichkeiten gesprochen wird. Des Weiteren werden Möglichkeiten der Gewährung begleitender Rehabilitationsmaßnahmen wie z. B. Kuren, Arbeitsversuche oder besonderer Arbeitsplatzausstattungen besprochen. Die Aktivitäten zum BEM werden schriftlich festgehalten und ggfs. Zielvereinbarungen geschlossen. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen im Einzelfall wird im Vorfeld mit der Organisationseinheit des Betroffenen und dem Arbeitgeber besprochen.

Bisher aufgetretenen BEM-Fällen traten in allen Fachbereichen der Stadt Sangerhausen auf. Die häufigsten BEM-Fälle traten bei den Beschäftigten im Sozial- und Erziehungsdienst sowie bei den Beschäftigten des Fachdienstes Bauhof auf.

Nachfolgend werden die Maßnahmen der BEM-Fälle der letzten Jahre dargestellt:

- Organisation unterstützender Büroausstattungen (besondere Mousepads, Bildschirmarbeitsplatzbrillen, Fußstützen)
- Beschaffung sog. Erzieherstühle für die Beschäftigten im Sozial- und Erziehungsdienst
- Arbeitsplatzanalysen
- Veränderung von Aufgabenverteilungen
- Hinweise zur Beantragung der Feststellung einer Schwerbeschädigung bzw. Gleichstellung

Das BEM ist – genau wie das BGM oder die Personalentwicklung – ein lebendiger Prozess, welcher einem dauernden Wandel unterliegt. Auch in Bezug auf das BEM besteht die Notwendigkeit einer dauernden Fortbildung, um insbesondere die für die Gespräche nötige Gesprächskompetenz, die Konfliktfähigkeit, aber auch die unbedingt erforderliche Empathie der für das BEM verantwortlichen Akteure auf Dauer zielgerichtet zu stärken. Nur damit können auch die gewünschten Effekte des BEM erreicht werden.

## **Arbeitsschutz / Arbeitssicherheit**

Bezüglich dieser Themengebiete bietet die Unfallkasse Sachsen-Anhalt kostenfreie Seminare für Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragte an. Zum Thema Arbeitssicherheit für einzelne Bereiche werden zudem gesonderte Seminare vorgehalten, z. B. Sicherheit in Kindereinrichtungen oder im Bauhof.

Auf diese Seminare sollte regelmäßig zurückgegriffen werden, um die für den Arbeitsschutz bzw. die Arbeitssicherheit zuständigen Beschäftigten ständig auf dem Laufenden zu halten.

Dies gilt gleichermaßen für besonders bestellte Personen, wie z. B. Ersthelfer, Brandschutzbeauftragte, Beauftragte für Leitern und Dritte, aber auch für Führungskräfte.

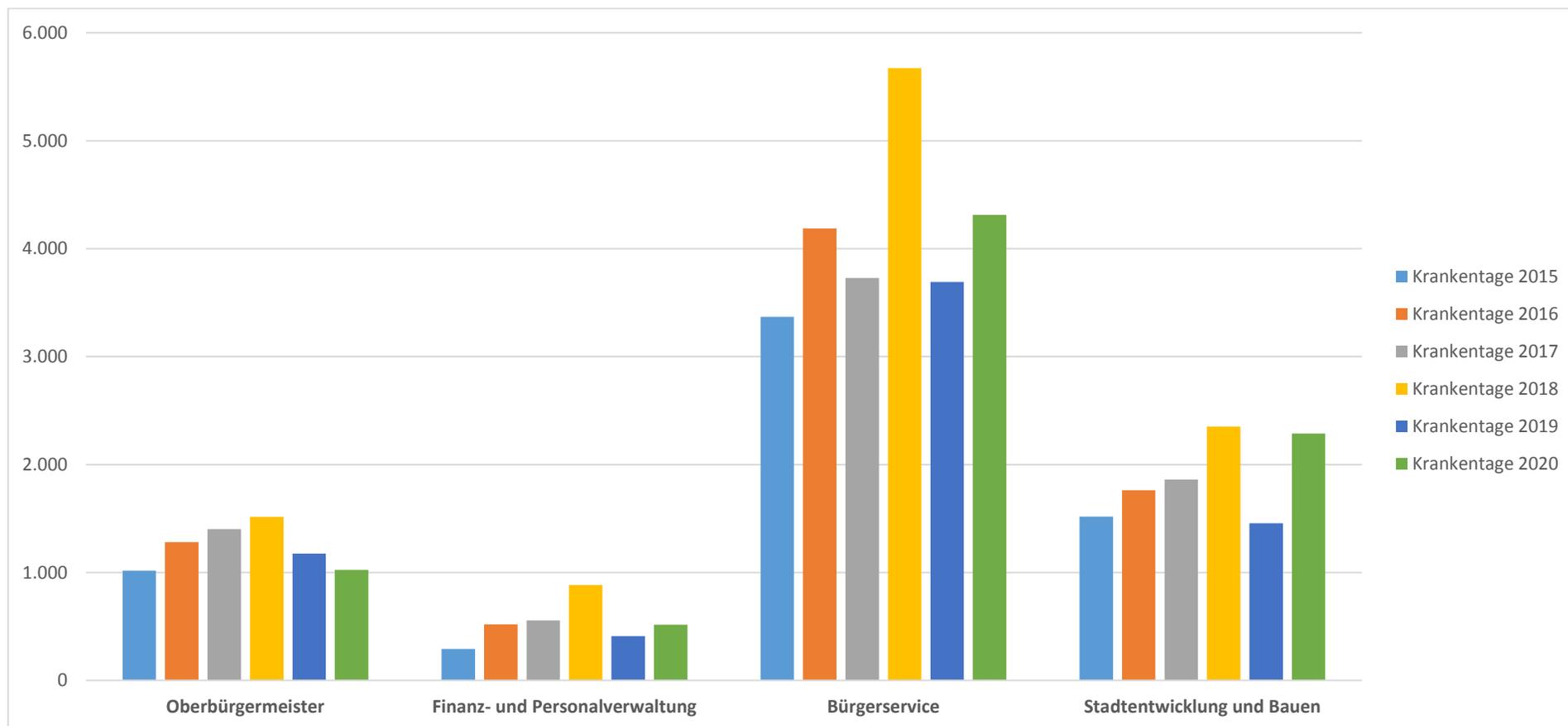
## ***Krankenstatistik / Langzeiterkrankungen***

Ausgehend vom Personalstamm zum Stichtag 31.12.2020 erfolgte eine Analyse der Kranken-Ausfalltage dieser Beschäftigten. Zugrunde gelegt wurden hierbei die Arbeitstage (nicht Kalendertage).

## Übersicht über die Anzahl der Krankentage der Organisationseinheiten in den Jahren 2015 bis 2020

Organisationseinheit	Krankentage 2015	Krankentage 2016	Krankentage 2017	Krankentage 2018	Krankentage 2019	Krankentage 2020
<b>Oberbürgermeister</b>	<b>1.018</b>	<b>1.281</b>	<b>1.403</b>	<b>1.515</b>	<b>1.174</b>	<b>1.024</b>
Oberbürgermeister + Referate + RPA	505	728	861	847	615	497
Europa-Rosarium	513	553	542	668	559	527
<b>Finanz- und Personalverwaltung</b>	<b>293</b>	<b>518</b>	<b>556</b>	<b>883</b>	<b>411</b>	<b>516</b>
FB Finanz- und Personalverwaltung + Fachdienste	293	518	556	883	411	516
<b>Bürgerservice</b>	<b>3.368</b>	<b>4.187</b>	<b>3.728</b>	<b>5.673</b>	<b>3.692</b>	<b>4.312</b>
FB Bürgerservice + Fachdienste	1.140	1.381	1.116	1.481	800	909
FD Kindertagesstätten- und Schulverwaltung	2.228	2.806	2.612	4.192	2.892	3.403
<b>Stadtentwicklung und Bauen</b>	<b>1.517</b>	<b>1.762</b>	<b>1.860</b>	<b>2.352</b>	<b>1.457</b>	<b>2.288</b>
FB Stadtentwicklung und Bauen + Fachdienste	934	1.075	1.126	1.358	923	1.232
FD Bauhof	583	687	734	994	534	1.056
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>6.196</b>	<b>7.748</b>	<b>7.547</b>	<b>10.423</b>	<b>6.734</b>	<b>8.140</b>

**Grafische Darstellung der Entwicklung der Krankentage der Fachbereiche in den Jahren 2015 bis 2020**



In allen Bereichen der Stadtverwaltung Sangerhausen ist das Kalenderjahr 2018 das Jahr mit den meisten Ausfalltagen infolge Krankheit. Bis auf wenige Ausnahmen ist dieses Jahr der „Spitzenreiter“ in der Statistik. Diese Krankentage setzen sich aus einer Vielzahl von Kurzzeiterkrankungen und einer erhöhten Anzahl von Langzeiterkrankungen, gerade im personellen Bereich mit Alter ü60, zusammen.

In den Jahren 2019 und 2020 haben die Krankentage im Vergleich zum Jahr 2018 wieder abgenommen. Dies resultiert größtenteils aus Altersrenteninanspruchnahmen und damit verbundenen Abgängen älterer Kolleginnen und Kollegen. Für diese wurden jüngere Personen eingestellt, deren Arbeitsunfähigkeiten geringer ausfielen.

Bezogen auf die Kurzzeit- und Langzeiterkrankungen sollen deren Umstände nunmehr näher beleuchtet werden:

### **Kurzzeiterkrankungen**

Zu den Kurzzeiterkrankungen zählen solche Erkrankungen, bei denen die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten in den ersten 6 Wochen der Erkrankung wiederhergestellt wurde. Solche Erkrankungen sind vorrangig Infektionen der Atemwege (Erkältung, Grippe, grippaler Infekt, Bronchitis, Sinusitis etc.), „leichte“ Arbeitsunfälle (welche keine langfristigen Ausfälle zur Folge hatten) oder vergleichsweise „leichte“ chronische Beschwerden (Migräne, Diabetes, Blutdruck, Hörbeschwerden etc.).

Solche Kurzzeiterkrankungen treten unabhängig jeglicher Präventionsmaßnahmen auf und können durch den Arbeitgeber nicht beeinflusst werden. Sie sind abhängig von außen eintretenden Einflüssen wie z. B. Witterung, persönlicher Lebensstil, mentaler Zustand der Person oder unverschuldeter Situationen).

### **Langzeiterkrankungen**

Als Langzeiterkrankungen werden solche Erkrankungen eingestuft, bei denen die Arbeitsunfähigkeit der Beschäftigten über die ersten 6 Wochen der Erkrankung hinausgeht.

Bei diesen kann grob zwischen **psychischen und physischen Erkrankungen** unterschieden werden.

Psychische Langzeiterkrankungen

Zunehmend ist zu verzeichnen, dass infolge des technologischen Wandels, der sich immer schneller entwickelnden Digitalisierung und des allgemein mittlerweile in allen Bereichen des Arbeitslebens sehr hohen Leistungsdrucks und Anspruchs an das Denkvermögens der Beschäftigten das Auftreten solcher Langzeiterkrankungen häuft und in verschiedenem Maße zeigt. Hinzu kommen Einflüsse aus der „reinen“ Zusammenarbeit zwischen den Menschen, deren Charakteristika sich in den letzten Jahren zusehends verändert und spezialisiert haben. Auch hier steht das Personal unter dem Zwang, sich diesen veränderten Charakteren und Ansichten der Beschäftigten und Bürgerinnen und Bürgern zu öffnen, sich selber zu reflektieren und entsprechend auf diese zu reagieren. Hierdurch erhöht sich die ohnehin schon bestehende psychische Belastung durch Leistungsdruck etc. um ein weiteres Belastungspotenzial.

Somit ist es Aufgabe der Personalentwicklung, auf das Thema der psychischen Langzeiterkrankungen hinzuweisen und geeignete Maßnahmen für eine Sensibilisierung der Beschäftigten zum Hintergrund dieser Krankheiten, deren Anzeichen und unterstützende Handlungen aufzuzeigen – auch außerhalb des BGM / BEM.

Zu den häufigen psychischen Erkrankungen zählen:

- Depressionen
- Somatoforme Störungen
- Psychosen
- Magersucht/Bulimie
- Bipolare Störungen
- Panik und Agoraphobie
- Soziale Phobie
- Generalisierte Angststörungen
- Demenz

Diese vorgenannten psychischen Langzeiterkrankungen sind der Stadt Sangerhausen als Arbeitgeber durch langzeiterkrankte Beschäftigte bisher nicht offiziell zur Kenntnis gegeben worden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass solche psychischen Belastungen nicht vorliegen bzw. sich nicht schon im Anfangsstadium befinden. Oft sind sich die Betroffenen ihrer bereits vorliegenden Probleme noch nicht bewusst oder trauen sich aus Scham o. Ä. nicht, sich gegenüber dem Arbeitgeber zu öffnen, obwohl dieser ein großes Interesse daran hat, den Betroffenen zu helfen und deren Arbeitsfähigkeit auf Dauer zu erhalten.

Insofern ist es zwingend erforderlich, auch in dem Bereich psychischer Langzeiterkrankungen Fortbildungen der Akteure zu ermöglichen, um den Ursachen dieser Erkrankungen auf den Grund zu gehen und etwaige Hilfestellungen für die Betroffenen aufzuzeigen oder zu ermöglichen. Allein durch eine qualifizierte Gesprächsführung mit entsprechender Empathie kann ein Vertrauen zu den Betroffenen aufgebaut werden, in dessen Folge gemeinsam an der Gesundung der Betroffenen gearbeitet werden kann. So kann die Stadt Sangerhausen als Arbeitgeber auch ihrer Fürsorgepflicht entsprechend nachkommen.

### Physische Langzeiterkrankungen

Viele Arbeitnehmer beklagen sich immer häufiger über schmerzhafte Nackenleiden, Kopfschmerzen, Erschöpfung und Schlafstörungen. Vor allem Beschwerden, die auf körperliche Belastungen am Arbeitsplatz zurückgehen, gehören immer mehr zur **Normalität in der Arbeitswelt**. So zeichnen sich beispielsweise Rückenschmerzen bis heute als die **häufigsten Handlungsdiagnosen** bei erwerbstätigen Männern und Frauen aus.

Körperliche Belastungsfaktoren auf der Arbeit können zu Beschwerdesymptomen und sogar zu ernsthaften Erkrankungen führen. Diese Faktoren werden in zwei grundlegende Gruppen eingeteilt und analysiert.

- Schwere, Muskeln beanspruchende Arbeit
- Manuelle Bewegungen mit geringem Kraftaufwand

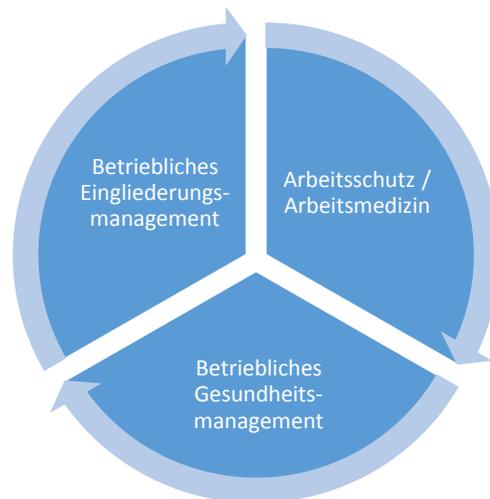
### Andere physische Erkrankungen mit Langzeitfolgen

Nicht nur körperlich oder mechanisch beanspruchende Tätigkeiten zählen zu den physischen Erkrankungen, welche zu Langzeiterkrankungen führen können. Infolge organischer Erkrankungen treten ebenso Langzeitausfälle von Beschäftigten auf.

Zu den häufigsten Ursachen für physisch bedingte Krankheitsausfälle bei der Stadt Sangerhausen zählen:

- Bandscheibenvorfälle
- Verschleiß von Knochen / Gelenken
- Asthma
- Herzerkrankungen.

Der Arbeitgeber ist nicht im Stande, das Auftreten solcher Erkrankungen zu verhindern oder gar zu bekämpfen. Jedoch ist ein gut strukturiertes Zusammenspiel zwischen



unerlässlich, um zum Einen mögliche auftretende oder bereits bestehende gesundheitsgefährdende Aspekte mit den Beschäftigten aufzudecken und zum Anderen um für den Arbeitgeber Möglichkeiten zu finden und einzuführen, Gefahren für die Gesundheit zu verhüten sowie eine Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten aufrecht zu erhalten bzw. erneut zu fördern.

Die 3 vorgenannten Bereiche greifen sinnbildlich ineinander, sodass ein umfängliches Wissen über diese Bereiche des Gesundheitsmanagements seitens des Arbeitgebers von Nutzen ist. Insofern müssen die Akteure dieser Bereiche laufend über aktuelle Veränderungen der gesetzlichen Grundlagen als auch über Möglichkeiten des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsvorsorge geschult und trainiert sein.

### ***Einleitung von Präventionsmaßnahmen***

Innerhalb des Betriebes sind vor allem Arbeitgeber in Bezug auf das Arbeitsschutzgesetz und die Arbeitsstättenverordnung dazu verpflichtet, Präventivmaßnahmen zu konzipieren und umzusetzen. Mögliche Unternehmungen richten sich dabei nach dem Berufsfeld und der vorherrschenden Art der Belastung.

### **Prävention psychischer / physischer Erkrankungen**

Ein erster Schritt zur Prävention ist die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und die Weiterentwicklung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM). Dies sollte in Gemeinsamkeit der Akteure der Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin geschehen.

Entsprechende Grundlagenseminare, welche sich mit den vorgenannten Themen befassen, werden kostenfrei durch die Unfallkasse Sachsen-Anhalt angeboten. Deren Angebote sollten durch die mit dem BGM und BEM betrauten Personen genutzt werden, um entsprechende Dienstvereinbarungen mit der Personalvertretung der Stadt Sangerhausen zu entwerfen bzw. zu aktualisieren. Im Rahmen dieser Seminare erhalten die Akteure zudem durch Erfahrungsaustausch neue Erkenntnisse aus der Praxis zum Umgang mit speziellen Fällen, zu Möglichkeiten finanzieller Förderungen für das BGM / BEM und knüpfen neue Kontakte, wodurch ggfs. die Entstehung eines Netzwerkes ins Leben gerufen werden kann.

Regelmäßige Gespräche zwischen den Akteuren und ein Austausch mit dem von der Stadt Sangerhausen beauftragten Betriebsarzt sowie die Nutzung angebotener Weiterbildungen schaffen eine gute Basis für die Einführung, Durchführung und ein erfolgreiches Controlling des BGM / BEM.

Gemeinsam mit der IKK gesund plus hat die Stadt Sangerhausen im Jahr 2020 begonnen, zu einzelnen Themen das Personal an das Thema „Gesundheitsförderung“ heranzuführen. Maßnahmen, wie z. B. Haltungsanalysen, Venenscreening oder Informationen zum Thema „gesunde Ernährung“ haben bereits stattgefunden. Dieses gemeinsame BGM wird auch im Jahr 2022 fortgesetzt.

## **Sucht**

Ein spezielles Thema ist die Problematik der Suchterkrankungen. Diese haben zumeist Auswirkungen sowohl auf die psychische als auch auf die physische Verfassung der Betroffenen. Bereits im Jahr 2012 hat die Stadt Sangerhausen als Arbeitgeber zusammen mit der Personalvertretung eine Dienstvereinbarung über den Umgang mit suchtgefährdeten und -kranken Beschäftigten erstellt.

Gerade bei diesem Krankheitsbild sind die Akteure besonders gefragt im Hinblick auf Empathie, Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit und Gesprächsführung. Auf diesen Gebieten empfehlen sich entsprechende Fortbildungen und Coachings. Da die Akteure des BGM / BEM in ihrer Funktion für den Betroffenen eine Vertrauensperson darstellen, sind die vorgenannten persönlichen Fähigkeiten der Akteure elementarer Baustein für eine erfolgreiche Durchführung entsprechender Gespräche mit den Betroffenen. Dies betrifft in hohem Maße auch die Vorgesetzten als Führungskräfte. § 5 der Dienstvereinbarung über den Umgang mit suchtgefährdeten und -kranken Beschäftigten sieht an dieser Stelle eine Fortbildungspflicht vor.

Bezüglich der Suchtproblematik bietet ebenfalls die Unfallkasse Sachsen-Anhalt kostenfreie Seminare an. Zudem wäre die Hinzuziehung von Suchtberatungsstellen und etwaige Beratungsgespräche durch diese empfehlenswert. In Bezug auf das Thema Sucht ist das Zusammenspiel zwischen den für die Arbeitssicherheit, das BGM und BEM verantwortlichen Akteuren und dem Betriebsarzt von grundlegender Bedeutung für eine erfolgreiche Suchtprävention.

## 11. Träger der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung wird in seiner Zielrichtung maßgeblich durch die 2 Organe der Gemeinde, den Stadtrat sowie den Oberbürgermeister bestimmt. Personalentwicklung fällt auf allen Ebenen der Verwaltung an und bewegt sich zugleich im Spannungsfeld der Personalentwicklung zwischen dezentraler und zentraler Verantwortung. In einer dezentralisierten Verwaltung wird Personalentwicklung dezentral gestaltet, bedarf aber im Gegenzug dringend der zentralen Steuerung und Koordination.

Für die Personalentwicklung sind somit zuständig:

### **der Stadtrat**

Er gibt mit seinen Beschlussfassungen wesentliche Ziele und Inhalte der weiteren gesamtstädtischen Entwicklung vor, an denen sich die Personalentwicklung auszurichten hat.

### **die Verwaltungsleitung**

Sie ist für das Gelingen einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung verantwortlich, da von hier Verwaltungsziele vorzugeben sind, an denen sich Aktivitäten der Personalentwicklung zu orientieren haben.

### **die Fachbereichs- und Fachdienstleiter/innen**

Sie sind für die Umsetzung der auf den jeweiligen Fachbereich bezogenen Ziele verantwortlich und dabei gefordert, den entsprechenden qualitativen und quantitativen Bedarf zu benennen, die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, den konkreten Qualifizierungsbedarf festzustellen und zu transportieren.

### **das Referat Organisation und Wahlen und der Fachdienst Personalservice**

Diese haben aufgrund ihrer Zuständigkeiten Sorge für eine sachgerechte und effiziente Stellenbemessung und –bildung, die Personalbetreuung und –beschaffung sowie die Gewährleistung der Qualifizierung zu tragen.

### **die Personal-, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte**

Sie haben die Verantwortung, auf eine angemessene Berücksichtigung der unterschiedlichen und besonderen Interessen der einzelnen Beschäftigtengruppen zu achten, sowohl hinsichtlich der Zielgruppen als auch bezogen auf die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen.

### **die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst**

Sie tragen Eigenverantwortung im Hinblick auf die Befriedigung ihres individuellen Qualifizierungsbedarfs.

## 12. Fazit / zukünftige Ausrichtung

Die Stadt Sangerhausen hat in den vergangenen Jahren - flankiert durch zahlreiche Änderungen rechtlicher Vorgaben - organisatorische und personelle Veränderungen durchlaufen, die es zu analysieren und zu optimieren gilt. Sie steht damit vor der Aufgabe, perspektivisch ein Personal- und Prozessmanagement zu implementieren, durch welches die Sicherung der stetigen Aufgabenerfüllung durch Einsatz flexibler, strukturierter und rechtlich zulässiger Personal- und Organisationsarbeit gewährleistet ist. Hierbei sind selbstverständlich die angespannte Haushaltslage der Stadt Sangerhausen, aber auch der bereits jetzt vorliegende Kenntnisstand etlicher personeller Austritte in Folgejahren und der damit einhergehende Wissensverlust, im Fokus zu behalten.

Mit dem Beginn von Organisationsuntersuchungen setzt die Stadt Sangerhausen ein positives Signal zur stetigen Weiterentwicklung und Anpassung an die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Veränderungen. Damit einhergehend nimmt sie den Auftrag zur Aufgabenkritik und Anpassung des Personalbestandes wahr. Die Erfüllung der stetigen Aufgabensicherung und die Ausrichtung auf die zu erfüllenden Aufgaben müssen bei jeder organisatorischen und personalwirtschaftlichen Maßnahme im Fokus des Handelns stehen und im Einklang mit Recht und Gesetz vorgenommen werden. Umso wichtiger ist es, dieses Handeln durch geeignetes Fachpersonal mit entsprechendem Leistungspotenzial zu gewährleisten.

Mit Vorliegen der Ergebnisse der Organisationsuntersuchungen wird der Stadt Sangerhausen die Möglichkeit eröffnet, ein fundiertes, nach personalwirtschaftlichen Grundsätzen aufgestelltes und belastbares Stellenbedarfskonzept zu erarbeiten, mit welchem anstehende Probleme oder Themenschwerpunkte näher beleuchtet und in den Fokus der zukünftigen Ausrichtung gerückt werden können. Darauf aufbauend kann das Personalentwicklungskonzept weiterentwickelt werden, mit dem Ziel Optimierungsansätze und personelle Veränderungsvorschläge aufzuzeigen, die im Sinne der Stadt Sangerhausen die gewünschten Synergieeffekte herbeiführen können.

Das Personalentwicklungskonzept ist kein abgeschlossenes Konzept, sondern beschreibt in Summe einen Prozess, der eine kontinuierliche Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen erforderlich macht. Es liefert vergleichende Betrachtungen, auf dessen Grundlage ein möglicher aktueller Handlungsrahmen ersichtlich wird. Daher ist das Personalentwicklungskonzept regelmäßig fortzuschreiben.

Prinzipiell ist darauf hinzuweisen, dass das Personalentwicklungskonzept ursächlich nicht mit der Reduzierung des Personalbestandes verbunden ist. Vielmehr ist eine wirksame Personalentwicklung Voraussetzung für die Modernisierung der Verwaltung.

Mit der Erstellung und Fortentwicklung dieser Konzeptionen wird es der Stadt Sangerhausen ermöglicht, auch zukünftig durch Nutzung sämtlicher effizienter organisatorischer und personalwirtschaftlicher Maßnahmen die Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge im Sinne der Bürgerinnen und Bürger entsprechend der rechtlichen Vorgaben abzusichern.