# Personalentwicklungskonzept
## für die Landeshauptstadt Schwerin
## Rahmenkonzept

LANDESHAUPTSTADT SCHWERIN

**Vorwort**

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

Norbert Claussen
Oberbürgermeister

die Stadtverwaltung Schwerin befindet sich wie viele andere öffentliche Verwaltungen in einem grundlegenden Veränderungsprozess. Die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft, technologischer Wandel, gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Faktoren, die demografische Entwicklung sowie die knappen finanziellen Mittel beeinflussen unsere Verwaltung und bestimmen zunehmend unsere Handlungsspielräume. Zugleich muss ein wachsender und immer komplexerer Aufgabenbestand mit einer geringer werdenden Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewältigt werden. Eine zunehmende Kunden-, Produkt- und Ergebnisorientierung als Maxime des Verwaltungshandelns, eine Binnenreform mit Zweck- und Vollzugskritik sowie eine stärkere interkommunale Zusammenarbeit sind wichtige Antworten auf diese Veränderungsprozesse. Vielleicht von noch wesentlicher Bedeutung für die Weiterentwicklung der Stadtverwaltung ist jedoch eine wirksame Personalentwicklung.

Mit dem vorliegenden Rahmenkonzept zur Personalentwicklung wird die strategische Ausrichtung auf der einen und die Erfahrungen mit bereits vorhandenen Entwicklungsinstrumenten auf der anderen Seite zu einer umfassenden Strategie zusammengefasst. Das Konzept setzt Standards und liefert Hinweise für eine Weiterentwicklung. Es zeigt Wege und Ansätze auf, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen sollen, ihr individuelles Eignungsprofil auf verändernde Anforderungen einzustellen. Denn neben Motivation sind Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten die wichtigsten Ressourcen unserer Verwaltung. Doch auch der einzelne Beschäftigte ist gefordert, für den Erhalt seiner Beschäftigungsfähigkeit zunehmend Sorge zu tragen. Alle Maßnahmen der Personalentwicklung müssen am konkreten Bedarf ausgerichtet sein. Dabei gilt es, frühzeitig und laufend den Bedarf zu analysieren und die Ziele der Verwaltung mit den individuellen Berufszielen und –fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch abzustimmen und bestmöglich zu verbinden. Der Gedanke des lebensbegleitenden Lernens gewinnt damit einen neuen Stellenwert. Das Personalentwicklungskonzept unterstützt den individuellen Qualifizierungsprozess und ist ein Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren zielgerichteten Einsatz im Interesse des „Unternehmens“ Stadtverwaltung Schwerin. Ich wünsche uns bei der Einführung und Umsetzung dieses Konzeptes viel Erfolg.

Norbert Claussen

Inhaltsübersicht


| | | Seite |
|---|---|---|
| 1. | Definition der Personalentwicklung | 4 |
| 2. | Ziele der Personalentwicklung | 4 |
| 3. | Zielgruppen der Personalentwicklung | 5 |
| 4. | Träger der Personalentwicklung | 5 |
| 5. | Handlungsfelder der Personalentwicklung | 7 |
| 6. | Instrumente der Personalentwicklung | 8 |
| 7. | Standortbestimmung der Personalentwicklung bei der Stadtverwaltung Schwerin | 8 |
| 8. | Eckpunkte der PE in der Stadtverwaltung Schwerin | 9 |
| 9. | Personalentwicklungs-Controlling | 11 |
| 10. | Finanzielle Auswirkungen | 12 |
| 11. | Ausblick | 12 |

Anhang - Einzeldarstellung der Instrumente der Personalentwicklung

| | | |
|---|---|---|
| I. | Personalbedarfsplanung | 13 |
| II. | Anforderungsprofile | 14 |
| III. | Personalgewinnung und –auswahl | 15 |
| IV. | Ausbildung | 16 |
| V. | Integration neuer Beschäftigter[1] sowie Rückkehrer aus Beurlaubungen und Langzeiterkrankungen | 17 |
| VI. | Zielvereinbarungen | 18 |
| VII. | Mitarbeitergespräche | 19 |
| VIII. | Mitarbeiterbefragungen | 20 |
| IX. | Leistungsanreize / Motivation | 21 |
| X. | Fort- und Weiterbildung | 23 |
| XI. | Beurteilungswesen | 24 |
| XII. | Führungskräftequalifikation | 25 |
| XIII. | Projektarbeit | 26 |
| XIV. | Flexibilität / Mobilitätsförderung | 27 |
| XV. | Gesundheitsförderung | 28 |
| XVI. | Konfliktmanagement | 29 |
| XVII. | Leitlinien für Führungskräfte | 30 |
| XVIII. | Vorgesetztenbeurteilung | 31 |
| XIX. | Führungsnachwuchskräfteentwicklung | 32 |
| XX. | Flexible Arbeitszeit | 33 |
| XXI. | Tele- / Heimarbeit | 34 |
| XXII. | Behindertenförderung | 35 |
| XXIII. | Frauenförderung | 36 |
| XXIV. | Vorschlagwesen | 37 |


Soweit in diesem Rahmenkonzept und dem Anhang Bezeichnungen, die für Frauen und Männer gelten, in der männlichen Sprachform verwendet werden, gelten diese Bezeichnungen für Frauen in der weiblichen Sprachform.

[1] Beschäftigte sind alle Arbeitnehmer der Stadtverwaltung Schwerin einschließlich der Beamten

## 1. Definition der Personalentwicklung (PE)

> **Personalentwicklung bezeichnet einen Prozess, der darauf abzielt, das „Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“.**
>
> (KGSt-Bericht 3/2000, S. 13)

In Anlehnung an die Definition der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) verstehen wir unter PE die Summe aller Maßnahmen, welche die Beschäftigten der Stadtverwaltung Schwerin unter Berücksichtigung ihrer individuellen Neigungen und Fähigkeiten und in Übereinstimmung mit den Verwaltungszielen weiter entwickeln.

PE steht damit im Spannungsfeld zwischen

- den Aufgaben, Leistungsanforderungen und Zielen der Verwaltung und Politik einerseits und
- den Erwartungen, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Entwicklungspotenzialen der Beschäftigten andererseits

und zielt darauf ab, diese so weit wie möglich in Übereinstimmung zu bringen.

Das Leitbild einer leistungsstarken, flexiblen, bürgerorientierten und wirtschaftlichen Verwaltung lässt sich nur durch die zielgerichtete Entwicklung der in der Verwaltung tätigen Beschäftigten erreichen. Hierzu bedarf es einer Reihe sorgfältig aufeinander abgestimmter Instrumente und Maßnahmen, welche in diesem Konzept zusammengefasst sind.

## 2. Ziele der Personalentwicklung

Entsprechend der v. g. Definition zielt die PE sowohl auf die Erfüllung der Interessen und Ziele der Verwaltung als auch auf die der Beschäftigten ab. Sie erfordert nicht nur die Leistungsmotivation aller Beschäftigten. Vielmehr gilt es auch, den Wechsel von einem angebotsorientierten zu einem bedarfsorientierten Fortbildungssystem einzuleiten.
Aus der Verbindung der Individualziele der Beschäftigten und den Verwaltungszielen ergeben sich für die PE der Stadtverwaltung Schwerin folgende Hauptziele[2]:

- Bürgerzufriedenheit
  - Förderung Dienstleistungs- und Kundenorientierung
  - Verbesserung Verwaltungsimage (Transparenz des Verwaltungshandelns, Kommunikation zwischen Bürgern und Verwaltung, Qualität der Dienstleistungen)
- Leistungssicherung
  - anforderungsgerechte Qualifikation der Mitarbeiter
  - Sicherung Bestand an Fach- und Führungskräften
  - Erhaltung/Erhöhung Veränderungs- und Lernbereitschaft
  - Entwicklung Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein

[2] Vgl. Strategisches Rahmenkonzept für die Personalentwicklung bei der Stadt Karlsruhe, Stand: Dezember 2003, Seite 5

- Wirtschaftlichkeit

  - Befähigung Mitarbeiter zu kosten- und produktverantwortlichem Handeln
  - Stärkung betriebswirtschaftlicher Denkweisen
  - Motivierung zur Optimierung von Arbeitsprozessen

- Mitarbeiterzufriedenheit

  - Erhaltung/Stärkung der Motivation, von Arbeitszufriedenheit und Flexibilität; Förderung von Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein
  - Einbindung in Veränderungsprozesse; rechtzeitige und umfassende Information; Offenheit und Transparenz
  - Leistungsanreize; Chancengleichheit; Vereinbarkeit von Familie und Beruf; gerechte, leistungsorientierte Bezahlung
  - Förderung Teamgeist; fairer Umgang zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen; kooperative Führung und Zusammenarbeit

Die Reihenfolge der benannten Hauptziele stellt keine Rangfolge dar. Vielmehr stehen die einzelnen Ziele in enger Wechselbeziehung zueinander, sind in gleicher Weise wichtig und durch geeignete Maßnahmen/Instrumente zu untersetzen.

## 3. Zielgruppen der Personalentwicklung

Personalentwicklung richtet sich an alle Beschäftigten der Stadtverwaltung - alle Beschäftigten sollen in die PE eingebunden sein und von den Maßnahmen bzw. Instrumenten profitieren.

Personalentwicklung als Summe der Maßnahmen zur Einleitung von Lern- und Veränderungsprozessen geschieht dabei auf verschiedenen Ebenen:

- auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etwa durch aktive Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, Projektarbeiten und Rotationen
- auf der Ebene bestimmter Zielgruppen, z. B. für Beschäftigte, deren Arbeitsplätze von organisatorischen oder inhaltlichen Veränderungen betroffen sind,
- auf der Ebene organisatorischer Verwaltungseinheiten oder der Gesamtverwaltung.

Unter den Bedingungen begrenzter Ressourcen (Finanzen / Zeit) sowie entsprechend dem Zuschnitt der verschiedenen PE-Maßnahmen empfiehlt sich eine Strukturierung nach Prioritäten und unterschiedlichen Zielgruppen. Insoweit kann PE unterschiedliche Adressaten haben[3] z.B.:

- alle Mitarbeiter/innen
- Fachkräfte
- Führungskräfte
- Führungskräftenachwuchs
- Teamleiter / Projektleiter
- Arbeitsgruppen / Teams
- Auszubildende
- Beschäftigte in besonderen Situationen (z.B. Leistungseinschränkungen, Rückkehr aus Beurlaubung).

[3] Vgl. Personalentwicklungsprojekt der Stadt Würselen, Teil I – Rahmenkonzept, Stand: Oktober 2001, Seite 7

## 4. Träger der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein Prozess, der grundsätzlich von allen Beschäftigten der Stadtverwaltung mitgetragen werden muss. Für die langfristige Umsetzung des Konzeptes und die Wirksamkeit der PE-Instrumente ist jedoch eine klare Festlegung der Aufgaben und Zuständigkeiten notwendig.
PE bewegt sich dabei im Spannungsfeld zwischen der angestrebten dezentralen Ergebnis- und Ressourcenverantwortung einerseits und der Notwendigkeit einer zentralen Steuerung und Koordinierung der PE-Instrumente mit anderen übergreifenden Zielen und Planungen der Verwaltung andererseits.

Beteiligte bzw. Träger der Personalentwicklung:

- Beschäftigte auf allen Ebenen

  - sind mitverantwortlich für die eigene berufliche Entwicklung; tragen Eigenverantwortung im Hinblick auf die Befriedigung ihres individuellen Qualifizierungsbedarfs
  - geben Anregungen für die PE
  - nehmen an PE-Maßnahmen teil, sichern deren Erfolg durch Bereitschaft zum Lernen und durch eigenes Engagement
  - setzen Zielvereinbarungen um

- unmittelbare Vorgesetzte auf allen Ebenen

  - sind in erster Linie verantwortlich für die Förderung und Entwicklung der ihnen unterstellten Beschäftigten, erfassen PE-Bedarfe und setzen Leitlinien um
  - tragen die dezentrale Verantwortung und gestalten die Rahmenbedingungen für die PE vor Ort,
  - erkennen Stärken und Schwächen der Beschäftigten, motivieren und kompensieren innerhalb der Struktureinheit
  - vereinbaren und überwachen die Erfüllung von Arbeitszielen, führen Mitarbeitergespräche und erstellen Beurteilungen
  - fungieren als Mentor und qualifizieren sich selbst (Vorbildfunktion)

- die zentrale Personalentwicklung (strategisch und operativ)

  - ist verantwortlich für die Einführung der PE-Instrumente und die Fortschreibung des PE-Konzeptes sowie das zentrale Controlling und Berichtswesen
  - bereitet Entscheidungen der Verwaltungsführung vor
  - nimmt Koordinierungsfunktionen wahr und erarbeitet Rahmenvorgaben für dezentrale PE-Maßnahmen, unterstützt bei deren Umsetzung (Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen etc.)
  - ist verantwortlich für die fachübergreifende Fortbildung der Beschäftigten, die Ausbildung von Nachwuchskräften, Führungskräfteentwicklung und Aufstiegsförderung

- die Verwaltungsführung

  - trägt die Verantwortung für die strategische PE-Konzeption, deren Weiterentwicklung und Qualitätssicherung
  - trifft Entscheidungen über die zu verwirklichenden Leitlinien und Ziele, gibt Anstöße zur Verlagerung von Schwerpunkten
  - schafft die personellen, finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen für PE
  - trägt PE-Maßnahmen durch Vorbildwirkung mit, nimmt PE-Verantwortung im Verhältnis zu den Amts- und Stabsstellenleitern wahr

- die Personalvertretung

  - hat Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte nach dem PersVG, wirkt an der Erarbeitung der Konzeption mit
  - trägt Verantwortung für die angemessene Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Beschäftigtengruppen
  - gibt Anstöße für neue PE-Maßnahmen.

Neben den benannten Trägern sind Gleichstellungs-, Gesundheits- und Beauftragte für die Integration der Zuwanderer und Ausländerangelegenheiten sowie die Schwerbehindertenvertretung in die PE einzubeziehen.

## 5. Handlungsfelder der Personalentwicklung[4]

Zur Erreichung der Ziele der Personalentwicklung ergibt sich eine Vielzahl möglicher Handlungsfeldern, welche im weiteren mit geeigneten Maßnahmen zu untersetzen sind:

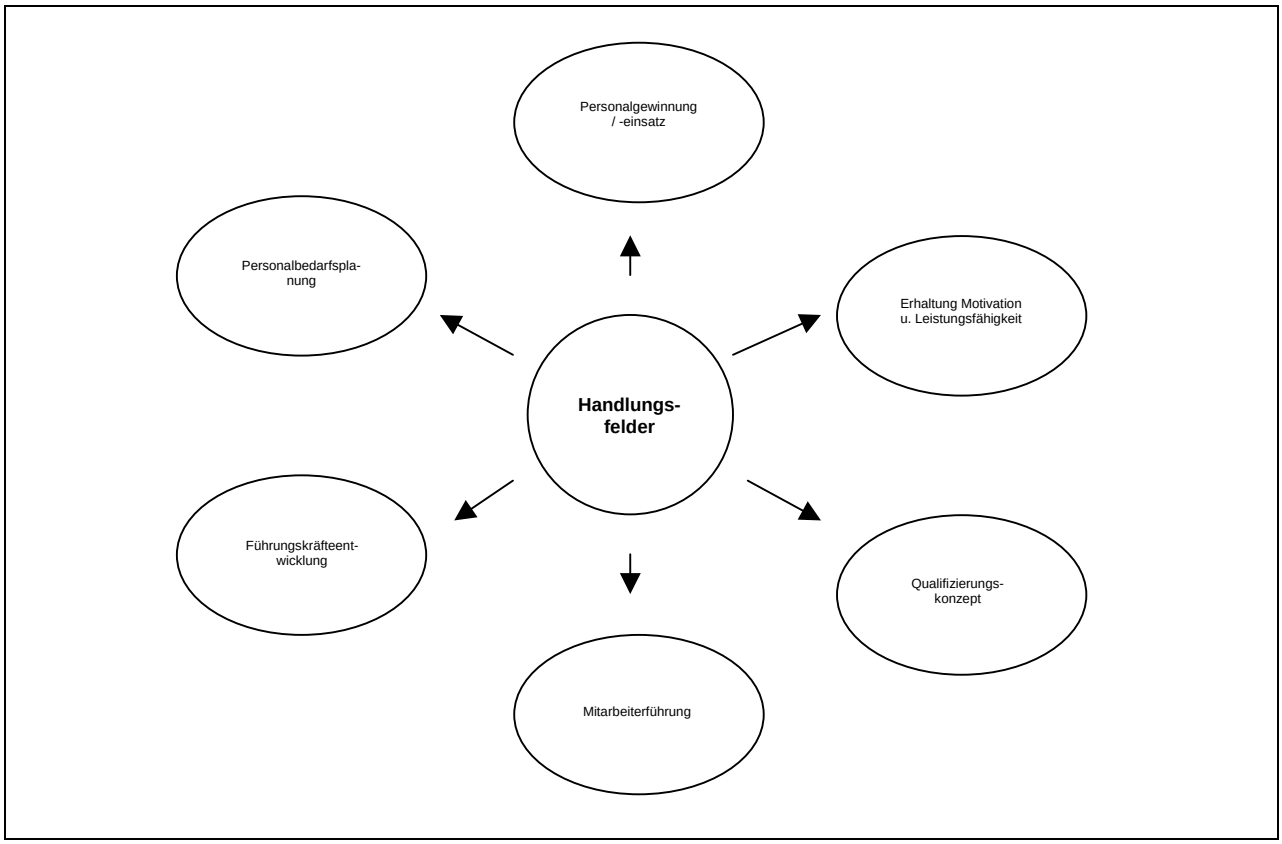


Abbildung 1: Handlungsfelder der PE

Die dargestellten Handlungsfelder betreffen die verschiedenen Ebenen der PE (individuelle, gruppenbezogen und gesamtverwaltungsbezogene PE) und stehen in einem engen Abhängigkeitsverhältnis: Sie sind miteinander vernetzt und sie bedingen, ergänzen und unterstützen sich gegenseitig.
Basis für alle aus den Handlungsfeldern zu entwickelnden Maßnahmen ist eine stetige Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik einschließlich der Prioritätensetzung durch die Politik und die Verwaltungsführung.

[4] Vgl. Konzept zur Personalentwicklung des Wetteraukreises, Seite 6

## 6. Instrumente der Personalentwicklung

Aus den Handlungsfeldern der PE lassen sich die erforderlichen und geeigneten Instrumente und Maßnahmen der PE entwickeln. Diese bedürfen ebenfalls der gegenseitigen Abstimmung und umfassen alle für das Berufsleben der Beschäftigten der Stadtverwaltung relevanten Aspekte bzw. Abschnitte - von der bedarfsgerechten Einstellungsplanung und Ausbildung bis hin zur dauerhaften Erhaltung der Leistungsfähigkeit.

Den Handlungsfeldern der PE lassen sich die möglichen Instrumente wie folgt zuordnen:

1. Personalbedarfsplanung: quantitativ und qualitativ, Anforderungsprofile

2. Personalgewinnung und Personaleinsatz: Auswahlverfahren, Rotation

3. Erhaltung von Motivation und Leistungsfähigkeit: Gesundheitsvorsorge, flexible Arbeitszeiten, Leistungsanreize, Telearbeit, Projektarbeit, Behindertenförderung, Vorschlagswesen

4. zukunftsfähiges Qualifizierungskonzept: Ausbildung, Fortbildung

5. Mitarbeiterführung: Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Beurteilungssystem, Konfliktmanagement, Mitarbeiterbefragungen

6. Führungskräfteentwicklung: Leitlinien für Führungskräfte, Qualifizierungsmaßnahmen, Führungsnachwuchskräfteentwicklung, Vorgesetztenbeurteilung

## 7. Standortbestimmung der Personalentwicklung bei der Stadtverwaltung Schwerin

Bei der Stadtverwaltung Schwerin gibt es PE in systematischer Form im Sinne eines umfassenden PE-Konzeptes noch nicht. Gleichwohl existieren verschiedene PE-Bausteine, welche in den vergangenen Jahren aufgrund aktueller Entwicklungen oder Bedarfe eingeführt wurden. Zumeist handelt es sich hierbei um Dienstvereinbarungen (DV) oder Richtlinien.

Bereits vorhandene Bausteine sind im Einzelnen:

- das Personalbedarfskonzept 2005-2006 für die Landeshauptstadt Schwerin
- die Rahmenrichtlinie zur bedarfsorientierten Qualifizierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- die DV über die Aus- und Fortbildung
- die DV über die dienstliche Beurteilung der Beamten und Angestellten der Landeshauptstadt Schwerin mit Ausnahme der Eigenbetriebe und des Mecklenburgischen Staatstheaters
- die DV über die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die betriebliche Gesundheitsförderung innerhalb der Stadtverwaltung Schwerin
- die Richtlinie für die Übernahme von Auszubildenden und Anwärter/innen der Stadtverwaltung Schwerin nach Abschluss der Ausbildung / des Vorbereitungsdienstes
- die DV über die Aus- und Fortbildung von Beamtenanwärtern des mittleren und gehobenen Verwaltungsdienstes, Auszubildenden für den Beruf der Verwaltungsfachangestellten sowie der Beamten, Angestellten und Arbeitern bei der Stadt Schwerin
- die DV zur gleitenden Arbeitszeit bei der Stadtverwaltung Schwerin
- die DV über das Betriebliche Vorschlagswesen
- der Leitfaden für die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen
- der Praxisleitfaden Projektmanagement.

## 8. Eckpunkte der PE in der Stadtverwaltung Schwerin

Personalentwicklung ist als strategisches Handlungsfeld zur dauerhaften Sicherung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu verstehen. Das Rahmenkonzept soll dabei unter Bezug auf die Verwaltungsziele und unter Beachtung der zur Verfügung stehenden Ressourcen zunächst grundsätzliche Aufgaben und Kompetenzen definieren, welche in der Folge mit Einzelbausteinen zu untersetzen sind.

Angestrebt wird die Erarbeitung von Einzelkonzepten für die im nachfolgenden Regelkreis dargestellten PE-Instrumente (Abbildung 2). Im Anhang dieses Rahmenkonzeptes werden für die einzelnen Instrumente der PE Rahmenvorgaben definiert. Dargestellt werden

- Begriff / Bedeutung
- Ziele
- Zielgruppen
- Inhalte und
- Maßnahmen.

Im Rahmen der Umsetzung der Einzelkonzepte soll gewährleistet werden, dass entsprechende Instrumente der Personalentwicklung von weiten Teilen der Verwaltung sicher und effektiv gehandhabt werden können.

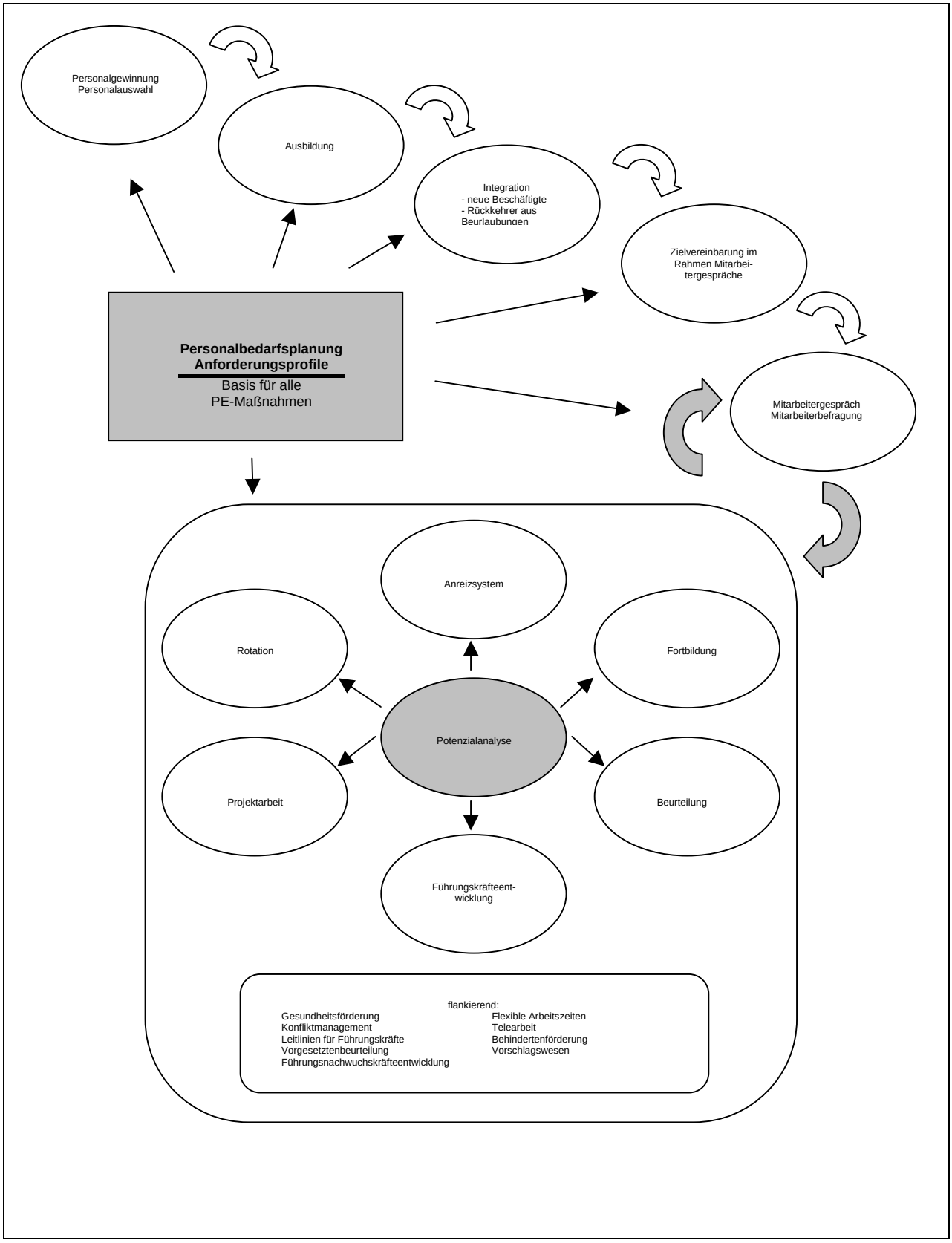


Abbildung 2: Regelkreis der Instrumente der PE

## 9. Personalentwicklungs-Controlling

Strategische Personalentwicklung kann in vielfältiger Weise als Diagnose- und Steuerungselement dienen. Basis für eine effektive Steuerung ist die klare Vorgabe von Zielen. Aus diesen vorgegebenen Zielen sind die erforderlichen und geeigneten Maßnahmen abzuleiten, umzusetzen und anschließend bezüglich der Erreichung der geforderten Ziele zu überprüfen. Bei erkennbaren Abweichungen sind neue Maßnahmen zur Gegensteuerung zu entwickeln. Verdeutlicht werden soll das Vorgehen anhand des nachfolgenden Steuerungskreislaufes[5]:

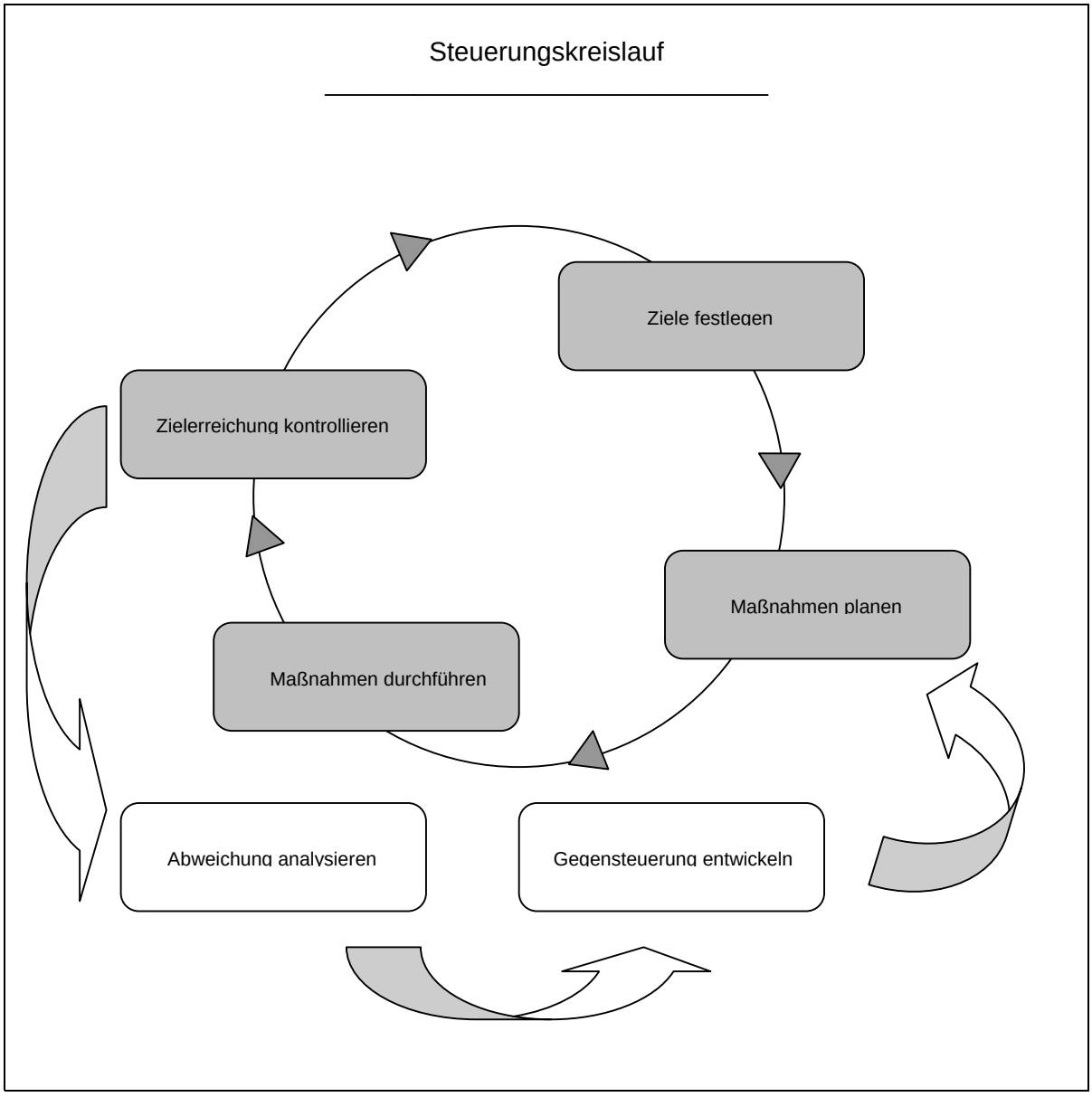


Abbildung 3: Steuerungskreislauf PE

Zur laufenden Aktualisierung und Steuerung der PE-Aktivitäten ist der Aufbau eines PE-Controllings erforderlich. PE-Controlling beinhaltet die Erhebung und Auswertung von Beschäftigtendaten im Rahmen des Personalberichtswesens und die auf dieser Basis festzulegenden PE-Aktivitäten zum Erreichen der Verwaltungsziele und zur künftigen Entwicklung der Stadtverwaltung Schwerin.

[5] Vgl. Personalentwicklungskonzept 2004 für die Kreisverwaltung Soest, Seite 6

Im Rahmen der Ist-Analyse müssen insbesondere folgende Beschäftigtendaten - differenziert nach Alter und Geschlecht - im gesamtstädtischen Überblick und bezogen auf die einzelnen Verwaltungseinheiten erhoben und ausgewertet werden:

- Beschäftigtenstruktur (aufgeteilt nach Berufs-, Laufbahn-, Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe, Arbeitszeit, Beurlaubung etc.)
- Personal-, Fortbildungs- bzw. Ausbildungsbedarfe infolge Fluktuation (differenziert nach Berufsgruppen)
- Ausbildungszahlen und externe Einstellungen (differenziert nach Berufsgruppen)
- Befähigungs- und Potenzialprofile der Beschäftigten
- Krankenstände
- Unfalldaten
- Umsetzungsanträge.

## 10. finanzielle Auswirkungen der PE

Für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (Personal- und Finanzressourcen) von entscheidender Bedeutung.
Während in der Vergangenheit Haushaltsmittel vor allem für die Aus- und Fortbildung bereitgestellt wurden, werden künftig – je nach Stand der Erarbeitung und Umsetzung der Einzelkonzepte zu den verschiedenen Instrumenten der PE – weitergehende finanzielle Auswirkungen zu erwarten sein. Insbesondere durch die Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung, zu den Leistungsanreizen und zur Gesundheitsförderung werden Kosten entstehen. Die bisherigen Haushaltsansätze werden daher entsprechend dem Stand der Umsetzung der PE-Instrumente zu überprüfen und ggf. anzupassen sein.

Dem gegenüber werden durch eine systematische PE Verbesserungen erwartet, welche jedoch nicht monetär messbar sein dürften. Synergien dürften u.a. eintreten durch: höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation, Kompetenz- und Leistungssteigerung, ggf. sinkende Krankenstände und eine höhere Bürgerzufriedenheit.
Gleichzeitig dient die Einführung einer umfassenden Personalentwicklung der Umsetzung der Vorgaben im Personalbereich durch das Haushaltskonsolidierungs- und das Personalbedarfskonzept.

## 11. Ausblick

Dieses Rahmenkonzept liefert die allgemeinen Vorgaben für die künftige Personalentwicklung der Stadtverwaltung Schwerin. Die im nachfolgenden Anhang beschriebenen Instrumente sind durch Einzelkonzepte zu untersetzen und in den beschriebenen Steuerungskreislauf zu überführen.

Bei der Erarbeitung der Einzelkonzepte sind die Neuregelungen des TVöD sowie die angedachten Änderungen im Beamtenrecht zu berücksichtigen. Sofern zustimmungspflichtige Angelegenheiten behandelt werden sollen, ist eine frühzeitige Einbeziehung des Personalrates in die Konzepterarbeitung zu gewährleisten.

Aufgrund der weiteren Entwicklung der Verwaltung, insbesondere vor dem Hintergrund der stetigen Aufgabenkritik und der anstehenden Verwaltungsreform, sind die Vorgaben des Rahmenkonzeptes laufend zu überprüfen und aktuellen Entwicklungen anzupassen.

**Anhang - Einzeldarstellung der Instrumente der Personalentwicklung**

## I. Personalbedarfsplanung

**Begriff / Bedeutung:**
Systematische Ermittlung und Darstellung des für eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung notwendigen Bedarfs an Beschäftigten nach Anzahl **(quantitative Personalbedarfsplanung)** und Qualifikationsstruktur **(qualitative Personalbedarfsplanung)** auf der Grundlage stetiger Aufgabenkritik, von Prognosen und Beschäftigtendaten und unter Beachtung der finanziellen Möglichkeiten

**Ziele:**
Angestrebt wird, das zur absehbaren Aufgabenerledigung notwendige Personal rechtzeitig, ausreichend und mit der erforderlichen Qualifikation zur Verfügung zu stellen. Durch die exakte und nachvollziehbare Einschätzung der mittel- bis langfristig maßgeblichen Einflussfaktoren sollen Grundlagen für sachgerechte Entscheidungen in personalwirtschaftlichen Angelegenheiten u.a. im Rahmen von Stellenplanberatungen geschaffen werden.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Prognosen als Grundlage für die Personalbedarfsplanung hinsichtlich z.B.

- Bevölkerungsentwicklung (sowohl als Kunden als auch als Nachwuchskräftepool)
- Aufgabenentwicklung der Stadtverwaltung (Outsourcing, Verwaltungs- und Funktionalreform)
- Finanzwirtschaftliche Entwicklung der Stadt (Zwänge Haushaltskonsolidierung, Steueraufkommen, Ausgaben Sozial-/Jugendhilfe etc.)
- Entwicklung Öffentliches Dienstrecht (Arbeitszeit, Beurlaubungsmöglichkeiten, Lebensarbeitszeit) und Informationstechnik (IT-Ausstattung, eGovernment)
- Fluktuation von Beschäftigten und Personalstruktur (Anteil Frauen und behinderte Beschäftigte).

Umfassende quantitative Analyse der Beschäftigtenstruktur u.a. nach

- Geschlecht
- Altersstruktur / voraussichtliche Altersabgänge
- spezielle Qualifizierungen.

Ermittlung des Ersatzbedarfs bzw. von Überhängen aufgrund von z.B.

- Altersabgängen
- Fluktuation
- Einsparvorgaben
- Konsequenzen der Verwaltungsmodernisierung
- Veränderungen der Aufgabenentwicklung
- Reform des Öffentlichen Dienstrechts.

Ermittlung des Stellenbedarfs anhand z.B.

- Stellenbemessung
- Interkommunaler Vergleiche (Stellenpläne, Kennzahlen etc.)
- Kostenvergleich mit privaten Anbietern.

**Maßnahmen:**

1. Fortschreibung Personalbedarfskonzept 2005-2006 für die Landeshauptstadt Schwerin

## II. Anforderungsprofile

**Begriff / Bedeutung:**
Beschreibung der Qualifikationen und Fähigkeiten, welche die Stelleninhaber/innen mitbringen müssen, um den Anforderungen der Planstelle gerecht zu werden. Orientierungsrahmen, in dem die notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen definiert werden.
Grundlage für verschiedenste PE-Maßnahmen.

**Ziele:**
Schaffung Grundlagen für

- anforderungsgerechte Stellenbesetzungen (siehe III)
- Leistungsbeurteilungen (siehe XI)
- Zielvereinbarungen (siehe VI), Mitarbeitergespräche (siehe VII) und Qualifizierungsplanungen (siehe X)

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung sowie neu einzustellende Personen.

**Inhalte:**
Erarbeitung von Anforderungsprofilen für alle Stellen der Stadtverwaltung mit folgenden Inhalten:

- Fachliche Kompetenz
  - Ausbildung (z.B. Abschluss, spezielle Ausbildung-/Fachrichtung)
  - Berufserfahrung
  - sonstige besondere Fachkenntnisse (z.B. BWL, IT)
- Soziale Kompetenz
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Führungsfähigkeit
  - Kooperations-/Teamfähigkeit
  - Kritikfähigkeit
  - Konfliktlösungsfähigkeit
- Persönliche Kompetenz
  - Lernfähigkeit
  - Ausdrucksfähigkeit (mündlich und schriftlich)
  - Stressstabilität/Belastbarkeit
  - Verhandlungsgeschick
  - Organisationsfähigkeit
- Methodische Kompetenz
  - Führungstechniken
  - Moderations-/Präsentationstechniken.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung eines Kataloges mit differenzierten Anforderungsmerkmalen
2. Erstellung eines Vordrucks für Anforderungsprofile
3. Erstellung von Anforderungsprofilen für alle Planstellen auf der Basis aktueller Organisationspläne und Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibungen

## III. Personalgewinnung und -auswahl

**Begriff / Bedeutung:**
Systematische und bedarfsgerechte Beschaffung des für die Aufgabenerfüllung erforderlichen und geeigneten Personals auf der Basis von aktuellen Anforderungsprofilen und Personalbedarfsermittlungen.

**Ziele:**
Angestrebt wird die effektive Auswahl der für eine zu besetzende Stelle am besten geeigneten Person. Durch begründete Personalauswahlentscheidungen soll die rechtzeitige und qualifizierte Besetzung von Stellen gesichert und das Risiko von Fehlbesetzungen minimiert werden. Auswahlentscheidungen auf Grundlage einheitlicher Maßstäbe sollen zu höherer Transparenz, Akzeptanz und Chancengleichheit führen. Durch aktuelle Anforderungsprofile soll der Verfahrensaufwand in einem angemessenen Verhältnis zu der zu besetzenden Stelle stehen.

**Zielgruppen:**
Alle (auch künftigen) Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Sicherung einer hohen Qualität des Auswahlverfahrens durch Vorgabe von **Standards** u.a. für:

- Erstellung eines Anforderungsprofils (siehe II) mit Gewichtung der Kriterien
- Festlegung Art der Einleitung des Auswahlverfahrens in Abhängigkeit von der Zielgruppe (interne Ausschreibung für Beschäftigte der Stadtverwaltung einschl. Auszubildende oder externe Ausschreibung)
- qualifizierte Analyse der Bewerbungsunterlagen (Vorauswahl)
- Bildung und Einbeziehung einer Auswahlkommission
- Durchführung des Auswahlverfahrens und Bewertung der Bewerber (Zeit-/Ablaufplan, strukturierte Interviews, Assessment-Center, Tests)
- Dokumentation der Auswahlentscheidung
- Durchführung von Rückmeldegesprächen mit den Bewerbern.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung einer Konzeption zur Personalgewinnung und -auswahl
2. Bildung einer Auswahlkommission, Schulung der Mitglieder

## IV. Ausbildung

**Begriff / Bedeutung:**
Bedarfsorientierte Heranbildung von qualifizierten Nachwuchskräften auf Grundlage gesetzlicher bzw. tarifvertraglicher Bestimmungen

**Ziele:**
Angestrebt wird Sicherung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung durch eine kontinuierliche und qualitativ hochwertige Ausbildung von Nachwuchskräften. Durch die Vermittlung der notwendigen fachlichen, sozialen, methoden- und verhaltensorientierten Kompetenzen sollen Grundlagen für die spätere berufliche Tätigkeit in der Stadtverwaltung geschaffen werden. Die Stadtverwaltung nimmt ihre Verantwortung in der kommunalen Beschäftigungspolitik wahr.

**Zielgruppen:**
Alle Auszubildenden der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Sicherstellung einer qualifizierten und aktuellen Ausbildung von Nachwuchskräften durch u.a.

- eine bedarfsorientierte Ausbildungsplanung (siehe I)
- eine gute Auswahl der einzustellenden Nachwuchskräfte (siehe III)
- aktuelle Anforderungsprofile (siehe II) und Ausbildungspläne
- die Betreuung in der praktischen Ausbildung durch motivierte und kompetente Ausbilder
- die Abstimmung zwischen praktischer und theoretischer Ausbildung durch Zusammenarbeit mit den Bildungsträgern
- die Integration der Auszubildenden in die einzelnen Ausbildungsbereiche und auch in die Gesamtverwaltung (siehe V)
- gezielte Kommunikation und Kooperation zwischen Ausbildungsbeauftragten, Ausbildern und Ausbildungsstelle
- die optimale Gestaltung der Ausbildungsarbeitsplätze.

Im Rahmen der theoretischen und praktischen Ausbildungsteile erfolgt die Vermittlung von

- Fachkenntnissen
- betriebswirtschaftlichen Kenntnissen
- sozialen Kompetenzen
- methodischen Kompetenzen.

Permanente Anpassung der theoretischen sowie praktischen Ausbildungsinhalte an veränderte Anforderungen der Verwaltungspraxis.

**Maßnahmen:**

1. Überarbeitung der DV über die Aus- und Fortbildung
2. Aufbau eines Ausbildungscontrollings (Bedarfsanalyse, Aktualität Ausbildungsplatzbeschreibungen, Bewertung Ausbilder, Bewertung Abschlüsse)

## V. Integration neuer Beschäftigter sowie Rückkehrer aus Beurlaubungen und Langzeiterkrankungen

**Begriff / Bedeutung:**
Gezielte soziale Einführung und fachliche Einarbeitung von Beschäftigten bei Neueinstellung, Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Stadtverwaltung und Rückkehr aus Beurlaubungen und Langzeiterkrankungen

**Ziele:**
Durch eine systematische Vorbereitung und Begleitung im Einarbeitungsprozess sollen die Beschäftigten in möglichst kurzer Zeit befähigt werden, im neuen Aufgabenbereich eine optimale Leistung zu erbringen. Durch eine intensive Betreuung in der Einarbeitungsphase wird die Steigerung der Identifikation, des Interesses und der Motivation mit bzw. an der neuen Aufgabe und damit eine höhere Arbeitszufriedenheit angestrebt.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Sicherstellung einer erfolgreichen Einarbeitung durch ein gezieltes Einarbeitungsprogramm:

- Entwicklung von Informationsunterlagen und Durchführung von Einführungsveranstaltungen
- Strukturierung der Einführungs- und Feedbackgespräche durch die Führungskräfte (Gesprächsleitfaden)
- Entwicklung von Checklisten für Führungskräfte und Mentoren/Paten
- Rahmenvorgaben für den Inhalt von Einarbeitungsplänen.

**Maßnahmen:**

1. Überarbeitung des Leitfadens für die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen
2. Schulung Führungskräfte und Mentoren/Paten

## VI. Zielvereinbarungen

**Begriff / Bedeutung:**
Zielvereinbarungen sind in der Regel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern getroffene Abstimmungen über konkrete angestrebte Arbeitsergebnisse bzw. über beabsichtigte Verhaltensveränderungen innerhalb bestimmter Zeiträume und unter Planung der dafür notwendigen Ressourcen.
Zielvereinbarungen werden zwischen Führungskräften und Beschäftigten auf allen Ebenen der Verwaltung abgeschlossen und bilden somit die Brücke von den Gesamtzielen der Stadtverwaltung bis zum einzelnen Arbeitsplatz.

**Ziele:**
Mittels Zielvereinbarungen sollen Potenziale der Beschäftigten besser genutzt und damit eine effiziente, effektive und kundenorientierte Aufgabenerfüllung erreicht werden. Darüber hinaus wird eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit ihren Aufgaben und damit verbunden eine Steigerung der Motivation angestrebt. Zielvereinbarungen sollen ein ergebnisorientiertes Handels aller Beschäftigten ermöglichen und die Zusammenarbeit verbessern.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
In Zielvereinbarungen werden verbindliche Absprachen zur Erreichung von Zielen getroffen.
**Inhalte** dieser Absprachen sind dabei

- Menge und Qualität der zu erbringenden Leistung,
- die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie
- die Kommunikation der beteiligten Akteure während des Prozesses der Zielerreichung.

Ein Ziel beschreibt einen konkret angestrebten und hinsichtlich der Qualität und Quantität messbaren Zustand. Ziele geben einen ergebnisorientierten Handlungsrahmen, ohne dabei den Weg der Zielverfolgung vorzuschreiben. Es sollten daher keine Ziele vereinbart werden, deren Erreichen sich nicht messen lässt.
Mittels Zielvereinbarungen sollen Prioritäten gesetzt werden; die Arbeitsschwerpunkte sind dabei den aktuellen Anforderungen anzupassen und damit Nachrangigkeiten zu verdeutlichen.
Aus Zielvereinbarungen können sich Kriterien für eine Leistungsbewertung (siehe XI) zur Gewährung von Leistungsentgelt (siehe IX) ergeben.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung eines Leitfadens für die Vereinbarung von Zielen
2. Erarbeitung eines Musterbogens zur Dokumentation der Zielvereinbarung
3. Schulung der Führungskräfte

## VII. Mitarbeitergespräche

**Begriff / Bedeutung:**
Vertrauliche, in regelmäßigen Abständen stattfindende und beiderseits vorbereitete Gespräche zwischen direkten Vorgesetzten und unterstellten Beschäftigten über Arbeitsinhalte, Organisation, Zusammenarbeit, persönliche Entwicklung und gegenseitige Erwartungen.
Das Mitarbeitergespräch ist ein grundlegendes Instrument zur Zielvereinbarung und zur Entwicklung einer Vertrauenskultur.

**Ziele:**
Mitarbeitergespräche sollen in erster Linie die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten verbessern und eine Vertrauenskultur zwischen den Beteiligten entwickeln. Sie sollen der Förderung der persönlichen Entwicklung der Beschäftigten dienen und die Arbeitszufriedenheit verbessern. Mittels kritischer Betrachtung der Arbeitssituation und des Arbeitsumfeldes soll eine Verbesserung der Arbeitsleistung auch durch Abschluss von Zielvereinbarungen erreicht werden. Mitarbeitergespräche dienen der kontinuierlichen Potenzialbeobachtung und -weiterentwicklung.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Gleichberechtigter Austausch zwischen Beschäftigten und Führungskräften über

- Aufgaben und Ziele
- Zusammenarbeit, Kooperation, Führung
- Arbeitszufriedenheit, Konfliktpotenziale
- berufliche Entwicklung, Fort- und Weiterbildung (Qualifizierungsgespräch nach § 5TVöD).

Im Rahmen der Mitarbeitergespräche sollen **Zielvereinbarungen** (siehe VI) abgeschlossen und dokumentiert werden.
Zur Annäherung der im Mitarbeitergespräch ausgetauschten gegenseitigen Erwartungen sind geeignete Maßnahmen abzustimmen.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung eines Leitfadens zur Führung der Mitarbeitergespräche
2. Schulung der Führungskräfte in der Führung von Mitarbeitergesprächen
3. Aufbau eines Controllings

## VIII. Mitarbeiterbefragungen

**Begriff / Bedeutung:**
Instrument zur Messung der Meinungen, Einstellungen und Bewertungen der Beschäftigten in wichtigen Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung mittels geeigneter Fragebögen. Die Beschäftigten sollen so in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und Gelegenheit zur Mitbestimmung erhalten.

**Ziele:**
Mittels Erhebung von Informationen für die Personal- und Organisationsentwicklung der Stadtverwaltung über das Meinungsbild der Beschäftigten zu aktuellen Themenfeldern soll der Zufriedenheitsgrad der Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsumfeld festgestellt werden. Angaben zur Organisationskultur, zu den Bedürfnissen der Beschäftigten sowie zu Schwachstellen in Führung, Zusammenarbeit und Arbeitsabläufen sollen erfasst und als Einstieg in Veränderungsprozesse genutzt werden. Durch erkenn- bzw. erlebbare Konsequenzen aus den Befragungsergebnissen soll eine Vertrauenskultur entwickelt und die Motivation der Beschäftigten erhöht werden.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
In einem zu definierenden Turnus soll das Stimmungsbild der Beschäftigten mittels **Fragebögen** in anonymisierter Form und in Abstimmung mit den jeweiligen Interessenvertretungen zu einzelnen Themenbereichen wie z.B.

- Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung, Kommunikation, Führung
- Zufriedenheit mit der persönlichen Arbeitssituation, Arbeitsbedingungen
- Arbeitsbelastungen
- Qualifizierungsbedarfe, Qualität der Fortbildung
- Verwaltungsmodernisierung.

ermittelt werden.
Die Ziele der Befragung sind transparent zu machen, die Themenblöcke klar zu formulieren und die Fragen eindeutig zu stellen.
Die Befragungsdaten sind möglichst zielgruppenspezifisch aufzubereiten, mit den Interessenvertretungen zu analysieren und den Beschäftigten zur Kenntnis zu geben. Bei erkennbaren Schwachstellen bzw. Veränderungsbedarf ist die Erarbeitung und Umsetzung von geeigneten Maßnahmen zu initiieren.
Bei Befragungen in kleinerem Rahmen kann das Stimmungsbild mittels standardisierter Interviews ermittelt werden.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung eines Leitfadens zu Abfragetechniken, Befragungshäufigkeit und Gestaltung der Fragebögen
2. Abstimmung mit den Interessenvertretungen zu Themenfeldern, Auswertungstiefe und -breite von Befragungen, ggf. Abschluss einer DV

## IX. Leistungsanreize / Motivation

**Begriff / Bedeutung:**
Leistungsanreize sind personalwirtschaftliche Steuerungsinstrumente materieller und immaterieller Art zur Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und damit der Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Sie schaffen einen Ausgleich für persönliche Mehrleistungen und ermöglichen damit eine leistungsbezogene Steuerung der Verwaltung.

**Ziele:**
Angestrebt wird die Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen und damit leistungsgerechtere Vergütung der Beschäftigten der Stadtverwaltung auf der Grundlage einer nachvollziehbaren Leistungsmessung. Erhöhung des Engagements und der Verantwortung, bessere Identifikation mit den Arbeitsinhalten, Steigerung der Arbeitsquantität und –qualität und damit der Effizienz der Verwaltung.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Leistungsanreize **materieller Art** sind mit direkten finanziellen Vorteilen für die Beschäftigten verbunden. Hierbei handelt es sich einerseits um den leistungsbezogenen Aufstieg in den Entwicklungsstufen der Entgeltgruppen nach § 17 TVöD (perspektivisch auch der Besoldungsgruppen), wobei die Verweildauer in den jeweiligen Entwicklungsstufen

- bei über dem Durchschnitt liegenden Leistungen verkürzt und
- bei unter dem Durchschnitt liegenden Leistungen verlängert werden können.

Andererseits handelt es sich um Leistungsentgelt (vgl. § 18 TVöD) wie z.B.:

- Leistungszulagen (= befristete, bei Leistungsabfall jederzeit widerrufbare Zulage, die der Anerkennung einer in einem Zeitraum von mindestens drei Monaten erbrachten und zukünftig zu erwartenden herausragenden besonderen Einzelleistung dienen soll, grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich)
- Leistungsprämien (= Einmalzahlung zur Anerkennung einer herausragenden Einzelleistung, im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung)
- Erfolgsprämie (= Einmalzahlung in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg).

Leistungsanreize **immaterieller Art** sind Aufgabe der Führungsarbeit wie z.B.:

- Möglichkeiten der Qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung
- Erweiterung von Gestaltungsmöglichkeiten im Aufgabengebiet; Delegierung von Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen
- Erweiterung der Aufgabenbereiche in der Tiefe und in der Breite (job enrichment und job enlargement), ohne eine Überlastung der Beschäftigten zu bewirken
- Beteiligung an Entscheidungsprozessen über den eigenen Arbeitsbereich hinaus
- Gewährung von Arbeitsbefreiung bei besonderen Leistungen
- Lob, Anerkennung und konstruktive Kritik durch Vorgesetzte
- Umgehende Umsetzung von realisierbaren Verbesserungsvorschlägen (siehe XXIII)
- Ausreichende Information, Beteiligung und Mitgestaltung von Veränderungsprozessen
- Intensivierung von Team- und Projektarbeit (siehe XIII)
- Flexible Arbeitszeiten (siehe XX).

**Maßnahmen:**

1. Prüfung der Auswirkungen des TVöD und der Anwendbarkeit der beamtenrechtlichen Bestimmungen (Leistungsprämien und –zulagenverordnung, Leistungsstufenverordnung)
2. Erarbeitung einer Richtlinie zur Gewährung von Leistungsanreizen
3. Erarbeitung einer DV zur Gestaltung des Leistungsentgeltes (vgl. § 18 Abs. 6 TVöD)
4. Schulung Führungskräfte
5. Bildung einer Kommission zur Behandlung von Beschwerden gegen Entscheidungen zum leistungsbezogenen Stufenaufstieg bzw. zum Leistungsentgelt (§ 17 Abs. 2 Satz 4 bzw. § 18 Abs. 7 Satz 1 TVöD).

## X. Fort- und Weiterbildung

**Begriff / Bedeutung:**
System von Maßnahmen zur Vertiefung und Ergänzung vorhandener Qualifikationen sowie zum Erwerb von neuen Kenntnissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen bezogen auf die derzeitige Aufgabe (Fortbildung) sowie auf andere bzw. höherwertige Aufgaben (Weiterbildung)

**Ziele:**
Angestrebt wird eine zeit- und bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten der Stadtverwaltung. Mittels individueller und gruppenbezogener Bildungsmaßnahmen soll die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung gewährleistet und die Handlungskompetenz der Beschäftigten langfristig gesichert werden. Die Beschäftigten sollen auf organisations- und strukturbedingte Veränderungen vorbereitet werden.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Zeitgerechte und bedarfsorientierte Qualifizierung der Beschäftigten im Hinblick auf

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Sozialkompetenz
- persönliche Kompetenz

um mit gegenwärtigen oder zukünftigen Aufgaben und Problemstellungen angemessen umgehen zu können.
Auf der Basis einer regelmäßigen Bedarfsermittlung bzw. Bedarfsanalyse (z.B. durch Mitarbeiterbefragungen – siehe VIII, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen – siehe VII oder Stellenbesetzungsverfahren – siehe III) ist eine **Fort- und Weiterbildungskonzeption** mit u.a. folgenden Inhalten zu entwickeln:

- Zielgruppen
- Fort-/Weiterbildungsarten (individuell / gruppenbezogen, fachbezogen / fachübergreifend)
- Fort-/Weiterbildungsmethoden (Seminare, Workshops, Coaching, Selbstlernprogramme etc.)
- Bildungsträger
- Maßnahmen zur Erfolgskontrolle und zum Controlling
- Maßnahmen zur Auswertung und Verbreitung erworbener Kenntnisse (Multiplikatoren, Zurverfügungstellung Skripte).

Beachtung der Inhalte des § 5 TVöD zu Qualifizierungsgesprächen und –vereinbarungen sowie zu möglichen Kostenverteilungen.

**Maßnahmen:**

1. Überarbeitung der DV über die Aus- und Fortbildung und der Rahmenrichtlinie zur bedarfsorientierten Qualifizierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unter Beachtung der Inhalte des TVöD
2. Erarbeitung einer Konzeption zu Fort- und Weiterbildung
3. Aufbau einer Datenbank zur Erfassung der besuchten Fortbildungsveranstaltungen (sofern nicht über das Personalinformationssystem/PIS abgedeckt)
4. Entwicklung Maßnahmen zur Transfersicherung

## XI. Beurteilungswesen

**Begriff / Bedeutung:**
Dokumentation der Leistungen, Kenntnisse und Erfahrungen von Beschäftigten als Grundlage für sachgerechte Personalentscheidungen (Stellenbesetzungen, Beförderungen) und Leistungseinstufungen

**Ziele:**
Angestrebt wird eine objektive Beurteilung von Befähigung und Leistung der Beschäftigten als Grundlage für eine zielgerichtete Personalentwicklung. Durch einheitliche Bewertungsmaßstäbe soll die Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Bewertungen erreicht werden. Durch ein einheitliches und objektives Bewertungsverfahren sollen Fehlentscheidungen bei Stellenbesetzungsverfahren vermieden werde.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Erfüllung nachfolgender Anforderungen an ein Beurteilungssystem:

- Objektivität (= Beurteilungsinformationen unabhängig von Willkür und Subjektivität des Beurteilers)
- Gültigkeit (= Aussagen entsprechen genau den jeweiligen Eigenschaften und Verhaltensweisen des Beurteilungsmerkmals)
- Zuverlässigkeit (= Aussagen unbeeinflusst von zufälligen Umständen, Ergebnis eines längeren Beobachtungszeitraums)
- Transparenz (= durch Beurteilte nachvollziehbare Beurteilungsergebnisse)
- Praktikabilität (= Möglichkeit der IT-Unterstützung, Vergleichbarkeit der Ergebnisse durch genaue Beschreibung von Inhalt (Qualität) und Ausprägung (Quantität) der Beurteilungsmerkmale)

Entwicklung bzw. Fortschreibung des Beurteilungssystems mit u.a. folgenden Inhalten:

- Arten der Beurteilung (Regel-, Anlass- und sonstige Beurteilung)
- Inhalte einer Beurteilung (Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten)
- Bewertungsskala (Einzelmerkmale mit Rangpunkten) und Kriterien
- Zuständigkeiten (Erst- / Zweitbeurteiler)
- Beurteilungsgespräche
- Beurteilungskonferenz.

Regelmäßige Überprüfung der Beurteilungskriterien an den Zielen der Verwaltung.
Nutzung von Beurteilungen zur Bewertung und Dokumentation des Erfüllungsstandes der im Rahmen von Zielvereinbarungen (siehe VI) getroffenen Absprachen.

**Maßnahmen:**

1. Fortschreibung der DV über die dienstliche Beurteilung der Beamten und Angestellten und des Beurteilungsbogens unter Beachtung des § 18 TVöD (Leistungsbewertung)
2. Schulung Führungskräfte hinsichtlich Beurteilungstechniken, Fehlerquellen, Beurteilungsgesprächsführung

## XII. Führungskräftequalifikation

**Begriff / Bedeutung:**
Systematische Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungs- und Handlungskompetenz und zur Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften unter Berücksichtigung der Leitlinien für Führungskräfte der Stadtverwaltung Schwerin (siehe XVII)

**Ziele:**
Durch gezielte Beratung soll die Führungs- und Handlungskompetenz von Führungskräften gestärkt werden. Führungskräfte sollen bei der Weiterentwicklung und Reifung ihrer Persönlichkeit unterstützt werden, insbesondere auch, um emotional belastende und komplexe Situationen bewältigen zu können.

**Zielgruppen:**
Alle Führungskräfte der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Beratungsleistungen zur Vermittlung von Führungsverhalten und Führungswissen im Sinne der Leitlinien für Führungskräfte der Stadtverwaltung Schwerin und zur Stärkung von **Kompetenzen** wie z.B.

- der sozialen Kompetenz (Kommunikations-, Kooperations-, Integrations-, Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit)
- der fachlichen Kompetenz (Fach- und Querschnittswissen, Kenntnisse IT, Fremdsprachen)
- der methodischen Kompetenz (Führungs- und Organisationsmethoden, Zeit- und Qualitätsmanagement, Kostenbewusstsein, Projektsteuerung)
- der persönlichen Kompetenz (Kreativität, Belastbarkeit, Sensibilität für Problemstellungen, Glaubwürdigkeit, Fähigkeit zur Selbstkritik, Ausstrahlung.

Die Führungskräftequalifikation kann dabei in Form von

- kollegialer Beratung (= gegenseitige Beratung und Lösungsentwicklung nach vorgegebener Gesprächsstruktur)
- Coaching (= Unterstützung durch psychologisch und fachlich geschulte Berater)
- Mentoring (= Unterstützung durch erfahrenere Führungskräfte)
- Supervision (= Beratungsform, in welcher Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert und die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der Beschäftigten in Beziehung gesetzt werden zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen).

Aufgrund der Vielfältigkeit der Themengebiete und der Unterstützungsform wird ein modularer Aufbau der Führungskräftequalifizierung auf Basis eines Top-down-Prozesses angestrebt.
Über obligatorische Qualifizierungsmaßnahmen hinaus sollen individuelle Qualifizierungsbedarfe von Führungskräften ebenfalls abgedeckt werden.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung eines Grundkonzeptes zur Führungskräfteentwicklung
2. Aufbau einer Führungskräftedatei zur Erfassung und zum Controlling der Qualifizierungsbedarfe und -maßnahmen

## XIII. Projektarbeit

**Begriff / Bedeutung:**
Projekte sind zeitlich begrenzte Prozesse zur zielgerichteten Lösung komplexer Aufgaben. Projektmanagement ist ein systematischer Prozess zur Führung komplexer, aber zeitlich begrenzter Vorhaben.

**Ziele:**
Angestrebt wird die Lösung komplexer Aufgaben, insbesondere von Aufgaben mit Modernisierungsinhalten. Dazu soll eine stärkere fachübergreifende Zusammenarbeit und die Loslösung von Hierarchien dienen. Im gleichen Zug soll die Teamarbeit forciert werden. Letztendlich soll mit dieser Form der Bearbeitung komplexer Vorhaben auch eine neue Verwaltungskultur gefördert werden.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
In der Stadtverwaltung Schwerin sollen komplexe Aufgaben künftig in stärkerem Maße in Projektform bewältigt werden. Arbeit in Projekten beinhaltet eine starke fachübergreifende Zusammenarbeit und die Loslösung von Hierarchien. Dabei können Projektleitern weitgehende Kompetenzen eingeräumt werden. Von überragender Bedeutung ist darüber hinaus eine messbare, realistische Zielsetzung, die mit dem Stadtleitbild übereinstimmt.
Innerhalb eines Projektes lassen sich zumindest drei **Phasen** unterscheiden:

- Projektvorbereitung (mit: Zieldefinition, Kostenschätzung, Antrag und Auftrag)
- Projektplanung (mit: Struktur-, Kosten-, Ablauf- und Zeitplanung)
- Umsetzung bzw. Realisierung.

Grundsätzlich sollte eine Umsetzungsbewertung und -kontrolle erfolgen.
Alle Phasen sollten durch ein effektives Projektcontrolling begleitet werden. Das Projekt ist zu dokumentieren. Um Akzeptanz für das Ziel und den dahinführenden Prozess zu erreichen, ist ein früh einsetzendes Projektmarketing unabdingbar.
Projektmanagement, -pläne oder -techniken sind kein Selbstzweck, entsprechende Instrumente können den Projektbeteiligten wertvolle Hilfe leisten.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung eines Praxisleitfadens für Projektarbeit
2. Intensiv-Schulung von Führungskräften und potenziellen bzw. konkret benannten Projektleitern

## XIV. Flexibilität / Mobilitätsförderung

**Begriff / Bedeutung:**
Systematischer, geplanter regelmäßiger Aufgaben- und Arbeitsplatztausch bzw. –wechsel unter Beschäftigten der Stadtverwaltung auf gleichwertige Stellen (horizontal) oder zur vorübergehenden Übernahme einer höherwertigen Stelle (vertikal)

**Ziele:**
Angestrebt wird eine größere Mobilität, Flexibilität und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten, insbesondere auch von Nachwuchsführungskräften. Durch den Einsatz in verschiedenen Verwaltungsbereichen soll größere Verwendungsbreite erreicht, der Erfahrungshorizont erweitert und eine Überspezialisierung verhindert werden. Die vertikale Rotation dient dem Erproben von Führungsfähigkeit und dem Erwerb von Führungserfahrung. Darüber hinaus stellt Personalrotation ein zweckdienliches Mittel zur Korruptionsprävention dar.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Definieren von Rahmenbedingungen für Mobilitätsverfahren wie z.B.:

- Ziele der Mobilität
- Sicherstellung der Vergleichbarkeit der Stellen
- Mindestverweildauer
- Ermittlung Zielgruppen durch Personalbereich
- Regularien zu Orientierungsgesprächen
- Anreize und Zwänge
- Federführung für Organisation und Moderation.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung einer Konzeption zu Mobilitätsverfahren
2. Schulung Führungskräfte zur Förderung der Mobilität z.B. im Rahmen der Mitarbeitergespräche (siehe VII)

## XV. Gesundheitsförderung

**Begriff / Bedeutung:**
System von Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Wiederherstellung der Gesundheit der Beschäftigten der Stadtverwaltung unter Umsetzung der Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

**Ziele:**
Angestrebt wir die Erhaltung, Entwicklung bzw. Wiederherstellung der Gesundheit und des Leistungsvermögens der Beschäftigten durch ein gesundes Betriebsklima und präventive Maßnahmen der Gesundheitsfürsorge. Durch Einhaltung der Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sollen der Krankenstand und die Unfallzahlen weiter gesenkt werden.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Prävention durch z.B.

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Vorsorgeuntersuchungen zur Früherkennung gesundheitlicher Risikofaktoren
- Fortbildung der Beschäftigten mittels Informations- und Aktionsveranstaltungen
- Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen auch externer Angebote
- gesundheitserhaltende und –fördernde Ausgestaltung aller Arbeitsplätze und Sitzungsräume.

Schulung aller Führungskräfte zum qualifizierten Umgang mit Suchtkranken und zur Durchführung von Rückkehrgesprächen mit Langzeiterkrankten.
Initiierung von Gesundheitszirkeln zur Ermittlung von gesundheitsbelastenden (physischen, psychischen, biologischen und chemischen) Arbeitsanforderungen/-bedingungen und Beschwerden und zur Erarbeitung von Abhilfevorschlägen.

**Maßnahmen:**

1. Fortschreibung der DV über die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die betriebliche Gesundheitsförderung innerhalb der Stadtverwaltung Schwerin
2. Erarbeitung einer Dienstvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement
3. Umsetzung neuer bzw. geänderter Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
4. Ausbau des Controllings zu Krankenständen und Unfalldaten
5. Überwachung des Systems Ersthelfer

## XVI. Konfliktmanagement

**Begriff / Bedeutung:**
Strukturierter Prozess zur Vermeidung bzw. Lösung von sozialen Konflikten in allen Arbeitsbereichen der Stadtverwaltung.

**Ziele:**
Angestrebt wird die Vermeidung negativer Auswirkungen von sozialen Konflikten. Durch die Entwicklung eines professionellen Umgangs mit Konflikten am Arbeitsplatz, insbesondere die Beteiligung der Betroffenen und ihre Einbindung in die Verantwortung, soll die Akzeptanz und Qualität der Konfliktlösung erhöht werden. Neben der Senkung von durch Konflikte ausgelösten Kosten und Arbeitsbelastungen sollen die Auflösung von Veränderungsblockaden erreicht und Arbeitsgerichtsprozesse vermieden werden. Durch den Abbau von Konfliktpotenzialen soll Gesundheitsvorsorge betrieben werden.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Einrichtung einer **Ombudsstelle** (neutrale Schlichtungsstelle) zwecks

- Erstkontakt zur Aufnahme der Konfliktsituation
- Eröffnung des Dialogs zwischen den Konfliktparteien
- Intensive fachliche Begleitung bei der Lösung von Konfliktfällen (Konfliktmoderation, Mediation, Teamentwicklung, Coaching).

Systematische Beleuchtung und Abbau von Konfliktpotenzialen wie z.B.

- fehlerhaftes Führungsverhalten
- hoher Arbeitsdruck
- unzureichende soziale Kompetenzen
- schwierige Arbeitsbedingungen
- fehlende Leistungsfähigkeit und –bereitschaft.

Erarbeitung von Verfahrensvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten sowie von überprüf- und sanktionierbaren Vereinbarungen zwischen den Konfliktparteien.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung eines Konzeptes zum Konfliktmanagement
2. Schulung Führungskräfte
3. Benennung und Schulung (Mediation) einer/s Ombudsfrau/manns

## XVII. Leitlinien für Führungskräfte

**Begriff / Bedeutung:**
Allgemeine Vorgaben zum gewünschten Verhalten von Führungskräften und zu Leitlinien der Zusammenarbeit, aus denen sich Anforderungen an Führungskräfte ableiten lassen.

**Ziele:**
Ziel ist zum einen, aus den Leitlinien Anforderungsprofile für Führungskräfte (siehe II) zu entwickeln, die verstärkt in die Personalauswahl (siehe III) einfließen sollen. Zum anderen sollen durch die Leitlinien mess- und nachvollziehbare Kriterien definiert werden, um gezielt Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte (siehe XII) entwickeln und/oder bestimmen zu können. Mittelbar soll durch Transparenz in der Wahrnehmung von Führung ein vertrauensvoller Umgang gefördert werden, der für die Identifikation aller Beschäftigten mit dem Dienstherrn unabdingbar ist.
Schließlich sollen auf dieser Basis Instrumente entwickelt werden, die Führungskräften auf allen Ebenen helfen sollen, Aufgaben ergebnisorientiert und erfolgreich wahrzunehmen.

**Zielgruppen:**
Alle Führungskräfte der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Leitsätze zu Kernbereichen des Führungsverhaltens wie z.B.

- Vorbildwirkung und partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Zielvorgaben
- Kommunikation und Information.

Zur Sicherung der Umsetzung sind geeignete **Instrumente** zu definieren wie z.B.

- jährliche Vorgesetzten-/Mitarbeitergespräche (siehe VII), insbes. über die Aufgabenerfüllung und Zielvereinbarungen
- jährliche Bewertung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten durch die ihnen unterstellten Beschäftigten (siehe XVIII).

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung von Leitlinien im Rahmen von Workshops für Führungskräfte
2. Veröffentlichung und Umsetzung damit verbundener Maßnahmen
3. Schulung der Führungskräfte
4. Entwicklung von Controlling-Instrumenten

## XVIII. Vorgesetztenbeurteilung

**Begriff / Bedeutung:**
Einschätzung des Führungsverhaltens durch unterstellte Beschäftigte.

**Ziele:**
Angestrebt wird eine objektive Einschätzung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten mit dem Ziel, dieses weiter zu verbessern bzw. vorhandene Defizite gezielt abbauen zu können. Die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten soll weiter gefördert und ein kooperativer Führungsstil umgesetzt werden. Mittels der Vorgesetztenbeurteilung soll eine Einschätzung ermöglicht werden, ob die Leitlinien für Führungskräfte in der täglichen Verwaltungsarbeit umgesetzt werden.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Ergänzend zum Beurteilungssystem (Einschätzung durch die nächsthöhere Führungskraft) wird ein Instrument geschaffen, mit dessen Hilfe das Führungsverhalten

- durch die unmittelbar betroffenen unterstellten Beschäftigten
- hinsichtlich der Umsetzung der Leitlinien für Führungskräfte (siehe XVII)

eingeschätzt werden soll.

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung eines Konzeptes zur Einführung der Vorgesetztenbeurteilung

## XIX. Führungsnachwuchskräfteentwicklung

**Begriff / Bedeutung:**
System zur Auswahl und Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften.

**Ziele:**
Potenzielle zukünftige Führungskräfte sollen ermittelt und deren Führungskompetenzen durch entsprechende Maßnahmen langfristig aufgebaut oder gefördert werden. Die Kompetenzen der Führungsnachwuchskräfte sollen festgestellt und notwendige Fördermaßnahmen vereinbart und durchgeführt werden.
Frei werdende oder neue Führungspositionen sollen mit kompetentem und qualifiziertem Personal besetzt werden.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung mit Potenzial und Befähigung zum Aufstieg in Führungspositionen.

**Inhalte:**
Grundlage für eine zielgerichtete Führungsnachwuchskräfteentwicklung ist eine Bedarfsermittlung zur Anzahl der mittelfristig benötigten Führungskräfte (siehe I). Der in Frage kommende Personenkreis ist in einem Auswahlverfahren (z.B. mittels verwaltungsinterner Ausschreibung, Assessment-Center, Beurteilungen – siehe III) zu ermitteln.
Auf der Grundlage von Stärken – Schwächen – Analysen sind individuell abgestimmte Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen abzustimmen. Hierbei kommen in Betracht:

- Fortbildung (siehe X)
- Mentoring
- Rotation (siehe XIV)
- Coaching
- Hospitation
- Traineeprogramme.

Die Förderung von Führungsnachwuchskräften kann mit einer Verpflichtung zum zeitlich befristeten Verbleib in der Stadtverwaltung verbunden werden.
Beachtung der Inhalte des TVöD zur Führung auf Probe (§ 31) bzw. zur Führung auf Zeit (§ 32).

**Maßnahmen:**

1. Erarbeitung eines Konzeptes zur Führungsnachwuchskräfteentwicklung
2. Abstimmung mit öffentlichen Bildungsträgern zu möglicher Zusammenarbeit
3. Aufbau eines Controllings zur Qualität der Auswahl- und Förderverfahren

## XX. Flexible Arbeitszeit

**Begriff / Bedeutung:**
System von Maßnahmen zur individuellen Gestaltung der Arbeitszeit.

**Ziele:**
Durch die flexiblere Arbeitszeitgestaltung sollen die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt und mit den Zielen der Verwaltung in Einklang gebracht werden. Durch einen Abbau von Überstunden und Fehlzeiten soll die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung erhöht werden. Mittels Absicherung bedarfsgerechter und angebotsorientierter Öffnungszeiten soll die Dienstleistungsqualität der Stadtverwaltung erhöht werden.
Angestrebt wird eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. eine lebensphasengerechte Arbeitszeiteinteilung mit dem Ziel der Erhöhung der Motivation der Beschäftigten.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit durch Zulassung von Abweichungen hinsichtlich z.B.

- Dauer der Arbeitszeit (Teilzeit)
- Lage der Arbeitszeit (Gleitzeit)
- Verteilung der Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Zeitausgleich)
- Ort der Arbeitserfüllung (Telearbeit – siehe XXI).

Es sind Regelungen u.a. zu nachfolgenden Themen zu erarbeiten bzw. fortzuschreiben:

- Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und -rahmen
- Teilzeitmodelle
- Beurlaubungen
- Sabbatjahr
- Altersteilzeit
- Alternierende Tele- und Heimarbeit (siehe XXI).

Beachtung der Inhalte der §§ 6 und 10 TVöD.

**Maßnahmen:**

1. Fortschreibung der DV zur gleitenden Arbeitszeit unter Eibeziehung der Inhalte des TVöD
2. Erarbeitung von Konzepten zur Teilzeitarbeit und Beurlaubungen

## XXI. Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

**Begriff / Bedeutung:**
Angebote des Arbeitgebers zu
a) (abwechselnder) Tätigkeit von zu Hause und am Büroarbeitsplatz
- mit informations- bzw. kommunikationstechnischer Verbindung des häuslichen Arbeitsplatzes mit dem Verwaltungsstandort (Telearbeit) bzw.
- ohne derartige Verbindung (Heimarbeit)

b) Büroarbeitsplätzen mit Möglichkeiten der Kinderbetreuung.

**Ziele:**
Angestrebt wird eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Erhöhung der Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeber durch höhere Arbeitszufriedenheit. Neben der Motivation der Beschäftigten sollen Selbstständigkeit, Selbstdisziplin und Eigenverantwortlichkeit mit dem Ziel einer weiteren Produktivitätssteigerung entwickelt werden. Darüber hinaus wird ein Gewinn an Freizeit und eine Einsparung von Fahrtkosten erwartet. Durch die ruhige Arbeitsatmosphäre zu Hause sollen eine höhere Kreativität und ein höheres Leistungspotenzial erreicht werden. Durch alternierende Tele- und Heimarbeit (ein bis maximal vier Tage in der Woche zu Hause) sollen soziale Isolation und Informationsverluste verhindert werden.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Regelungsbedarf zur Telearbeit:
- Gründe für die Beantragung, zeitliche Befristung der Telearbeit
- Arbeitsplatzausstattung Tele- und Büroarbeitsplatz, Arbeitsmittel (Hard- und Software, E-Mail-Anschluss, Disketten etc., Telefon- und Telefaxanschluss und –geräte, Mobiliar)
- Kosten und Kostenerstattung (Informationstechnik, laufende Kosten Kommunikation, Fahrtkosten, laufende Betriebskosten)
- Zusammenarbeit, Informationsfluss und Kommunikation (Teambesprechungen etc.)
- Erreichbarkeit und Arbeitszeit, Reaktionszeit bei Informationen
- Datensicherung, IT-Sicherheitsmaßnahmen, Zugriff auf Server, Datenschutz
- Einhaltung Arbeitsschutzbestimmungen.

Grundsätze für Tele- und Heimarbeit:
- Gleichstellung von Tele-/Heimbeschäftigten mit den übrigen Beschäftigten
- Tele-/Heimarbeitsplätze sind Bestandteile des Stellenplans
- Teilnahme ist freiwillig, bei Stellenausschreibungen darf Tele-/Heimarbeit nicht zwingend vorgegeben werden
- kein Anspruch auf Tele-/Heimarbeit
- bei Stellenwechsel Prüfung, ob Fortsetzung Tele-/Heimarbeit möglich
- Möglichkeit der arbeitgeberseitigen Prüfung von Kosten und Nutzen.

Einrichtung von Büroarbeitsplätzen mit der Möglichkeit der Kinderbetreuung (z.B. Platz für Kinderbett, Wickeltisch oder Spielecke, kindergerechte WC). Hierbei handelt es sich um Arbeitsplätze, an denen Beschäftigten die zeitweise Aufgabenerfüllung im Beisein der Kinder ermöglicht wird.

**Maßnahmen:**
1. Erarbeitung eines Konzeptes zur Erprobung / Einführung der Tele-/Heimarbeit
2. Abschluss einer DV zur Telearbeit (Mitbestimmung nach § 70 PersVG)

## XXII. Behindertenförderung

**Begriff / Bedeutung:**
Gewährleistung der Chancengleichheit von behinderten Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Ziele:**
Angestrebt wird die Chancengleichheit von behinderten Beschäftigten in der Stadtverwaltung durch den Abbau von Benachteiligungen mit dem Ziel, die Gleichbehandlung zu gewährleisten.

**Zielgruppen:**
Alle behinderten Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Berücksichtigung der Interessen von behinderten Beschäftigten bei z.B.

- Stellenausschreibungen
- Stellenbesetzungen (siehe III)
- Fortbildungsangeboten (siehe X)
- Arbeitszeitflexibilisierung (siehe XX)
- Arbeitsplatzgestaltung einschl. Angebot der Telearbeit (siehe XXI)
- Parkerleichterungen.

**Maßnahmen:**

1. Beteiligung Schwerbehindertenvertretung bei Stellenbesetzungsverfahren

## XXIII. Frauenförderung

**Begriff / Bedeutung:**
Gewährleistung der Chancengleichheit von Frauen in der Stadtverwaltung.

**Ziele:**
Angestrebt wird die Chancengleichheit von Frauen in der Stadtverwaltung durch den Abbau von Benachteiligungen mit dem Ziel, die Gleichbehandlung zu gewährleisten und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen.

**Zielgruppen:**
Alle weiblichen Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Berücksichtigung der Interessen von Frauen bei z.B.

- Stellenausschreibungen
- Stellenbesetzungen (siehe III)
- Fortbildungsangeboten (siehe X)
- Arbeitszeitflexibilisierung (siehe XX)
- Arbeitsplatzgestaltung einschl. Angebot der Telearbeit (siehe XXI)
- Einrichtung von Liegeräumen nach § 6 Abs. 3 Satz 4 Arbeitsstättenverordnung
- Einrichtung von Frauenparkplätzen.

**Maßnahmen:**

1. Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei Stellenbesetzungsverfahren

## XXIV. Vorschlagwesen

**Begriff / Bedeutung:**
Ständige Einrichtung zur Gewinnung, Erfassung, Auswertung und Prämierung von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Ziele:**
Angestrebt wird die Verbesserung der Aufgabenerfüllung hinsichtlich Effizienz und Effektivität durch Vorschläge und Anregungen der Beschäftigten. Durch die Umsetzung der eingebrachten Vorschläge in der Verwaltungspraxis sollen die Erleichterung der Arbeit der Beschäftigten, mehr Bürgernähe aber auch Einsparungen bzw. Mehreinnahmen erreicht werden. Durch Schwachstellenanalyse und konkrete, umsetzbare Lösungsvorschläge wird eine Verbesserung von Geschäftsprozessen angestrebt.

**Zielgruppen:**
Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

**Inhalte:**
Motivation der Beschäftigten zur und Unterstützung bei der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen.
Prüfung der eingegangenen Verbesserungsvorschläge und Bewertung durch die „Bewertungskommission für das Betriebliche Vorschlagswesen“ mit Entscheidung über die mögliche Prämierung mittels z.B.

- Sachprämien
- Geldprämien
- Dienstbefreiung / Sonderurlaub (auf Antrag)

und Anerkennungsschreiben des Oberbürgermeisters.
Umsetzung anerkannter Verbesserungsvorschläge in der Verwaltungspraxis.

**Maßnahmen:**

1. Fortschreibung der DV über das Betriebliche Vorschlagswesen