

Personalentwicklungskonzept der Landeshauptstadt Schwerin

Fortschreibung 2012



Personalentwicklungskonzept (PEK) der Landeshauptstadt Schwerin

Inhalt:

	Seite
Zusammenfassung	3
I. Allgemeiner Teil	4
1. Personalentwicklung – Begriff und Ziele	4
2. Instrumente und Handlungsfelder	4
3. Ist-Analyse	5
4. Soll-Zustand	8
5. Finanzielle Auswirkungen	15
6. Controlling	19
II. Einzelinstrumente	20
1. Personalbedarfsplanung	20
2. Anforderungsprofile	21
3. Ausbildungskonzept	22
4. Fort- und Weiterbildungskonzept	25
5. Führungskräftequalifikation	26
6. Mitarbeitergespräche	27
7. Leistungsanreize/Motivation	28
8. Beurteilungswesen	30
9. Flexible Arbeitszeit	32
10. Gesundheitsförderung	33
11. Vorschlagswesen	34
Anlagen	
1. Abgänge Arbeitskapazität	35
2. Stellenentwicklung seit 1991	36
3. Personalbestandsentwicklung von 1992 bis 2010	37
4. Personalbestände der kreisfreien Städte in M-V	38
5. Altersdurchschnitt in der Stadtverwaltung	39
6. Dezernatsverteilungsplan 2011	40
7. Leitsätze zur Personalbewirtschaftung und Stellenentwicklung	41
8. Zusammenfassung Sollstellenplan	42
9. Übersicht Abweichungen	43

Amt für Hauptverwaltung (10)
Hartmut Wollenteit
(545-1250, hwollenteit@schwerin.de)

Organisation, Personal, Zentrale Steuerung (10.2)
Andreas Ruhl
(545-1301, aruhl@schwerin.de)

Stand: 13.03.2012

Abkürzungsverzeichnis

ATZ	Altersteilzeit
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
DV	Dienstvereinbarung
EuGH	Europäischer Gerichtshof
HH	Haushalt
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
IT	Informationstechnologie
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KOD	Kommunaler Ordnungsdienst
kw	künftig wegfallend
LRH	Landesrechnungshof
LoB	Leistungsorientierte Bezahlung (Leistungsentgelt)
p. a.	jährlich (per annum)
PEK	Personalentwicklungskonzept
S.	Seite
SB	Sachbearbeiter/in
SGB	Sozialgesetzbuch
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
VBE	Vollbeschäftigungseinheit
vgl.	vergleiche
VZÄ	Vollzeitäquivalent

Aktuelle Gliederungsziffern

01	Büro der Stadtvertretung
02	Büro der Oberbürgermeisterin
03	Büro der Beauftragten
10	Amt für Hauptverwaltung
14	Rechnungsprüfungsamt
95	Personalrat
20	Amt für Finanzen
49	Amt für Jugend, Schule und Sport
49.800	Schulische Einrichtungen
50	Amt für Soziales und Wohnen
51	Jobcenter
31	Amt für Bürgerservice
32	Amt für Ordnung
37	Amt für Brand-, Katastrophenschutz und Rettungsdienst
41	Kulturbüro
36	Amt für Umwelt
60	Amt für Wirtschaft und Liegenschaften
61	Amt für Stadtentwicklung
69	Amt für Verkehrsmanagement
89	Personalgestellung, Abordnung
90	Stellenpool

Zusammenfassung

Ziele der Personalentwicklung in der Stadtverwaltung Schwerin sind wirtschaftliches Verwaltungshandeln, die Gewährleistung der Bürgerzufriedenheit und die Sicherung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten. Gleichzeitig soll durch Stellen- und Personalabbau ein Beitrag zur Konsolidierung geleistet werden.

Im interkommunalen Vergleich hat Schwerin einen sehr geringen Stellen- und Personalbestand. Gleichwohl besteht Konsolidierungspotenzial. Dieses soll in den kommenden Jahren durch Zweck- und Vollzugskritik, Standardreduzierung und technikgestützte Prozessoptimierung realisiert werden. Ziel ist, mittelfristig ein Volumen von 868 Stellen zu erreichen.¹

Die Belegschaft der Stadtverwaltung hat ein sehr hohes Durchschnittsalter (47,1). Auch deshalb wird es in den kommenden Jahren massive Personalabgänge geben (mit natürlicher Fluktuation mehr als 270 bis 2022). Allein 2012 bis 2014 scheiden voraussichtlich mehr als 120 Personen aus dem aktiven Dienst aus. Ohne weitergehende Maßnahmen ist ein Personalmangel zu befürchten. Bereits heute sind bestimmte Aufgaben nur noch durch massiven Einsatz von Auszubildenden und Freiwilligen anderer Bereiche abzudecken. Auch daher bedarf es einer restriktiveren Stellen- bzw. Personalbewirtschaftung. Dazu sind die dafür aufgestellten Leitsätze stringent zu befolgen. Insbesondere ist die Einrichtung neuer Stellen weitgehend zu vermeiden. Darüber hinaus müssen die Ausbildungskapazitäten erhöht werden.

Personal- und Stellenabbau hat jedoch Grenzen. Zu diesen zählen Rechtspflichten und grundlegende Entscheidungen von Verwaltungsleitung oder Vertretung, wie z. B. für den Bereich Feuerwehr, den Sozialpädagogischen Dienst, den kommunalen Ordnungsdienst, Schulsekretärinnen oder Kultureinrichtungen. Hunderte von Stellen sind also ohnehin nicht disponibel. Auch deshalb sind die Haushaltssicherungsmaßnahmen aktuellen Entwicklungen anzupassen. Die sich ergebenden Zielkonflikte sind auch durch Personalentwicklung im engeren Sinne zu lösen. Dazu zählen Maßnahmen, die auf die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Qualifikation zielen. Letztendlich soll so auch die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gesichert werden. Schwerpunkte dabei sind: Aus-, Fort- und Weiterbildung, Mitarbeitergespräche, Leistungsanreize, flexible Arbeitszeit oder die Gesundheitsförderung.

Perspektivisch sollen auch weitergehende Instrumente eingesetzt werden. Zeitpunkt und Umfang sind auch abhängig von finanziellen und personellen Kapazitäten.

In Bezug auf den Aspekt der Gleichstellung sollen konkrete Maßnahmen grundsätzlich auch darauf zielen, qualifizierten weiblichen Nachwuchs zu fördern. Darüber hinaus soll auf einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen hingewirkt werden.

Die geplanten Maßnahmen der Personalentwicklung bedürfen eines stringenten Controllings. Das Konzept ist jährlich fortzuschreiben.

¹ Ohne Stellenpool bzw. Personalgestellung

I. Allgemeiner Teil

1. Personalentwicklung – Begriff und Ziele

Die Beschäftigten sind die wichtigste Ressource, um die Aufgaben der Stadtverwaltung Schwerin zu bewältigen. Gleichwohl zwingt die Finanzlage dazu, Personalkosten zu reduzieren. Notwendig ist ein Vorgehen, dass sowohl Aspekte der Konsolidierung als auch der Personalentwicklung in der Stadtverwaltung berücksichtigt.

„Personalentwicklung“ soll hier zwei Aspekte abdecken: zum einen die Erweiterung und Verbesserung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie Einstellungen des Personals.² Zum anderen umfasst der Begriff die (quantitative) Personalbedarfsplanung.

Ausgangspunkt ist dabei der künftige Personalbedarf. Dieser ist so zu reduzieren, dass – trotz der ohnehin eher geringen Personalausstattung – Personalausgaben nachhaltig gesenkt werden. Auf diese Weise soll ein Konsolidierungsbeitrag geleistet werden. Berücksichtigt werden müssen dabei die vorhandene Altersstruktur und die zu erwartenden massiven Personalabgänge der kommenden Jahre. Eine Grenze der Konsolidierung stellt der pflichtige Aufgabenbestand dar.

Personalabbau kann schnell in Konflikt mit Bürgerzufriedenheit geraten. Umso wichtiger ist es, die Qualität der Dienstleistungen durch konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen zu sichern. Ansätze dafür sind eine anforderungsgerechte Qualifikation der Belegschaft und die Sicherung des Bestandes an Fach- und Führungskräften.

Auf Dauer wird die Leistungssicherung aber nur gelingen, wenn die Motivation der Belegschaft trotz der restriktiven Personalbedarfspolitik erhalten bleibt. Personalentwicklung muss dafür konkrete Ansätze bieten. Dazu zählen beispielsweise die leistungsorientierte Bezahlung, Chancengleichheit, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Einbindung in Veränderungsprozesse, Leistungsanreize oder ein bedarfsorientiertes Fortbildungssystem. Dazu dienen die im Teil II. dargestellten Einzelinstrumente.

2. Instrumente und Handlungsfelder

Aus den vorgenannten Zielen lassen sich konkrete Instrumente und Handlungsfelder ableiten.

Ausgangspunkt ist demnach eine fundierte Personalbedarfsplanung. Wichtiges Instrument dafür ist ein Sollstellenplan. Dieser wird maßgeblich gekennzeichnet durch den vorhandenen bzw. künftigen Aufgabenbestand und der notwendigen Stellenanzahl.

Aufgrund der massiven Personalabgänge der kommenden Jahre wird das Handlungsfeld Ausbildung zunehmend wichtiger. Ziel dabei ist es, gute bis sehr gute Schulabgängerinnen und Schulabgänger zu gewinnen und mittels entsprechender Ausbildung zu qualifizieren.

² Personalentwicklung im engeren Sinne. Vgl. z. B. die Definition der KGSt (Bericht 3/2000, S. 13).

Auf diesem Weg soll auch eine gesunde Altersstruktur in der Verwaltung geschaffen werden. Parallel zur Gewinnung neuer Kräfte muss es gelingen, den vorhandenen Personalbestand fort- und weiterzubilden. Dabei sind insbesondere auch gesetzliche bzw. tarifvertragliche Vorgaben zu berücksichtigen. Ein wichtiger Teilaspekt der Fortbildung ist die Entwicklung des Führungskräfte-nachwuchses.

Gerade auch aufgrund oben genannter Zielkonflikte ist die Erhöhung von Motivation und Arbeitszufriedenheit sehr bedeutsam. Dazu dienen die in Teil II. dargestellten Einzelinstrumente.

3. Ist-Analyse

3.1 Stellenausstattung

- **Der Stellenplanentwurf 2012**

Der Stellenplanentwurf 2012³ weist eine Gesamtstellenzahl von **1028** (977,02 VZÄ)⁴ aus (2011: 1010 / 961,2). Maßgebliche Veränderungen gegenüber 2011:

- Einsparung: **33** (davon 21 kw-Stellen)
- Neueinrichtung: **51** (davon 23 ATZ-Ersatzstellen)
- **934** verfügbare Stellen in den Ämtern (2011: 921)⁵

Die Veränderungen gegenüber 2011 resultieren maßgeblich aus der vorgesehenen Neueinrichtung von 51 Stellen, davon 23 ATZ-Ersatzstellen (kw) im Stellenpool und insgesamt **29**

Planstellen innerhalb der Ämter:

Dezernat I:

- 3 Planstellen (Beamtin/Beamter auf Probe; Beschwerdemanagement; MA Sternwarte)

Dezernat II:

- 4 Stellen Bildungs- und Teilhabepaket (Änderung des Zweiten und Zwölften Sozialgesetzbuchs)
- 2 Stellen Schulsekretär(in) (Beschluss der Stadtvertretung vom 27.06.2011)
- 6 Stellen SGB IX; Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (§§ 17,19 Aufgabenzuordnungsgesetz)
- 1 Stelle Sozialpädagogischer Dienst

Dezernat III

- 4 Stellen Immissionsschutz und Abfallwirtschaft (§ 2 Aufgabenzuordnungsgesetz)
- 9 Stellen (8 Stellen Rettungsdienst; 1 Stelle Koordinierungsstelle Intensivverlegung - Refinanzierung durch die Krankenkassen)

³ Stand: 25.01.2012

⁴ VZÄ = Vollzeitäquivalent

⁵ ohne Personalgestellung, Abordnung (89), Ersatzstellen ATZ (90.97) und Freistellung ATZ (90.98)

- Erhöhung Stellenpool (Freistellungsphase ATZ; ATZ-Ersatzstellen) von 89 auf 94 Stellen (91,03 VZÄ)

Vorgesehen sind 126 stellenkonkrete kw-Vermerke. Der überwiegende Teil des entsprechenden Reduzierungspotenzials ist bereits im Stellenpool abgebildet. Bei den dort ausgewiesenen Stellen kann die Streichung i. d. R. mit Beendigung der Freistellungsphase ATZ erfolgen.

Übersicht: Stellenreduzierungspotenzial ⁶

kw-Vermerke	Reduzierungspotenzial
Stellen Stellenpool	85
Personalgestellung, Abordnung	3
Ausgliederungen	5
Ämter	33
Gesamt:	126

Ein deutliches Absinken wird voraussichtlich erst ab 2015 eintreten, da ab dann keine ATZ-Ersatzstellen mehr eingerichtet werden müssen. Für die Haushaltskonsolidierung wird entscheidend sein, inwieweit die massiven Abgänge aktiven Personals (siehe Anlage 1) ⁷ genutzt werden können, um Stellen zu streichen.

3.2 Interkommunaler Vergleich

Gemessen an anderen Kommunen hat Schwerin einen sehr niedrigen Personalbestand. ⁸ Das gilt nicht nur gegenüber anderen Städten in Mecklenburg-Vorpommern (siehe Anlage 4). Nach einer aktuellen Umfrage des Deutschen Städtetages in Kommunen zwischen 100.000 und 1,3 Mio. Einwohnern handelt es sich vielmehr um den niedrigsten Personalbestand aller Städte. ⁹

Als relativierende Begründung kann nur noch bedingt die in Schwerin festzustellende hohe Zahl an Ausgliederungen herangezogen werden, da auch andere Kommunen mittlerweile viele Aufgaben ausgelagert haben (Theater, Kitas, Straßenreinigungsdienste, Gebäudemanagement etc.). Selbst im Rahmen bereinigter bundesweiter Vergleiche liegt Schwerin deutlich unter dem Durchschnitt der Vergleichsstädte. ¹⁰

Auch in Bezug auf die Verwaltungsstrukturen sind in den vergangenen Jahren Optimierungen erfolgt. Im Ergebnis kann davon ausgegangen werden, dass das Verhältnis von Leitungs- zu Assistenzstellen mehr als angemessen ist. ¹¹

⁶ Stand: 25.01.2012

⁷ Abgänge Kapazität 2009 – 2030. Dargestellt ist die Entwicklung des aktiven Personals.

⁸ So auch der LRH (Veberas), S. 2; siehe auch Vergleichsstatistiken des Deutschen Städtetages oder der Statistischen Sonderhefte zum Finanzvergleich ostdeutscher Großstädte

⁹ Deutscher Städtetag, Stadt Braunschweig: Altersstruktur des Verwaltungspersonals, Ergebnisse der Städteumfrage 2010 (Braunschweig, 2010), S. 10

¹⁰ So im Ergebnis eines Vergleiches 2009 von 17 Städten vorwiegend aus den neuen Bundesländern.

¹¹ LRH (Veberas), S. 7

3.3 Personal- und Altersstruktur

Die Stadtverwaltung Schwerin ist durch einen sehr hohen Altersdurchschnitt gekennzeichnet (47,1 Jahre, siehe Anlage 5).

Nach einer aktuellen Umfrage des Deutschen Städtetages in Kommunen zwischen 100.000 und 1,3 Mio. Einwohnern handelt es sich um den höchsten Durchschnitt aller Städte.¹²

Auch deshalb ist in den kommenden Jahren mit einem erheblichen personellen Umbruch zu rechnen. Durch überwiegend altersbedingte Abgänge werden von 2012 bis 2022 zirka 270 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stadtverwaltung verlassen (siehe auch Anlage 1).

Allein zwischen 2012 und 2014 werden voraussichtlich mehr als 120 Abgänge zu verzeichnen sein. Dabei wurde eine empirisch ermittelte Zahl von sechs Abgängen p. a. aufgrund von allgemeiner Fluktuation (Kündigung, Tod etc.) einbezogen.¹³ Unberücksichtigt bleiben Abgänge durch befristete Arbeitsverhältnisse.

Diese Abgänge können nicht ohne Weiteres für einen Stellenabbau genutzt werden.

Dabei haben bereits die Abgänge in 2011 zu massiven Personaleinsatzproblemen geführt. Dieser Trend wird sich noch verstärken.

3.4 Standortbestimmung zur Personalentwicklung i. e. S.

Ein übergreifendes Personalentwicklungskonzept wurde erstmalig 2008 vorgelegt. Einzelansätze waren in den vergangenen Jahren Gegenstand vieler Dienstvereinbarungen (DV) und Richtlinien. Inhalte waren z. B. die Aus- und Fortbildung, Beurteilungen oder die betriebliche Gesundheitsförderung. In jüngerer Vergangenheit sind wegweisende Vereinbarungen und Konzepte in Zusammenhang mit dem TVöD auf den Weg gebracht worden. Schwerin gehörte zu den ersten Kommunen, die sich entschlossen, dass nach Inkrafttreten des neuen Tarifrechts ab 2007 einzuführende Leistungsentgelt von Anfang an tatsächlich leistungsgerecht zu verteilen.

Eine Gesamtbewertung der Personalentwicklung in der Stadtverwaltung ist schwierig. Während die vorgenannten Ansätze auch im interkommunalen Vergleich als sehr erfolgreich gelten können, sind andere Entwicklungsinstrumente in den Hintergrund getreten. Regelmäßig leiden gute Konzepte darunter, dass zur Umsetzung finanzielle Mittel fehlen. In Teilen der Verwaltung findet aufgrund geringer Haushaltsansätze kaum noch eine geplante Fortbildung statt.

Auf Dauer ist das Sparen an der Aus- und Fortbildung oder an der Gesundheitsförderung problematisch. In noch stärkerem Maße wird berücksichtigt, dass in den kommenden Jahren mit den ausscheidenden Beschäftigten eine Fülle an Erfahrung und Wissen die Verwaltung verlässt. Hier müssen gezielte Kompensationsmaßnahmen geplant werden.

¹² Deutscher Städtetag, Stadt Braunschweig: Altersstruktur des Verwaltungspersonals, Ergebnisse der Städteumfrage 2010 (Braunschweig, 2010), S. 13

¹³ In der Anlage 1 wurde diese nicht berücksichtigt.

4. Soll-Zustand

4.1 Reduzierungspotenziale und Sollstellenplan

a) Empfehlungen des Landesrechnungshofes ¹⁴

Zur Stellenausstattung gibt es mittlerweile eine Fülle an Untersuchungen und Empfehlungen. Der Landesrechnungshof hat im Rahmen der überörtlichen Prüfung der Landeshauptstadt Schwerin 2006/2007 durch die Firma Veberas eine entsprechende Analyse vornehmen lassen. Demnach ergibt sich laut Veberas auf Basis des Stellenplans 2006 (1049 Planstellen – 982,22 VZÄ) ein rechnerischer Überhang von ca. 101 VZÄ auf 881,22 VZÄ im „konsolidierungsrelevanten Verwaltungsbereich“ (Veberas, S. 34). Besondere Überhänge sieht sie in den Bereichen Bauen, Umwelt, Stabsstellen, Kultur.

Problem der Veberas-Analyse ist, dass sie sehr viele unbegründete Vorgaben enthält. In vielen Punkten geht sie von idealisierten Annahmen aus. Viele Passagen können darüber hinaus mittlerweile als überholt gelten. So sind seit Veröffentlichung die Fallzahlen im Jugend- und Sozialbereich gestiegen. In verschiedenen Verwaltungsbereichen haben Rechtspflichten neue Stellenbedarfe begründet (z. B. durch die Entscheidung des EuGH zur Wochenarbeitszeit, durch die Pflicht-Einrichtung von Stellen für Beamte auf Probe etc.), aber auch kommunalpolitische Entscheidungen, wie z. B. die (Wieder-) Eingliederung der Schwimmhallen, die Ausweisung von Stellen für Auszubildende, die nicht erfolgte Ausgliederung der Liegenschaftsverwaltung, dem Beschluss zum Brandschutzbedarfsplan etc.).

b) . Sollstellenplan

Die Stadtvertretung hat am 13.12.2010 mit dem Personalentwicklungskonzept – Ergebnisdarstellung Sollstellenplan – erstmals eine Sollstellenplanvorgabe beschlossen. ¹⁵

Diese Vorgaben wurden nunmehr fortgeschrieben (Anlage 8).

Gegenüber dem Beschluss vom 13.12.2010 wurden Modifizierungen vorgenommen. Eingearbeitet wurde der Beschluss vom 27.06.2011 (882/11) im Kontext mit dem Thema BuT bzw. selbstständigen Schulen (zusätzliche Einrichtung von zwei Stellen), die Aufgabenwahrnehmung nach §§ 17 und 19 Aufgabenzuordnungsgesetz (zusätzlich 6 Stellen) sowie der Mehrbedarf im Bereich Rettungsdienst (9 Stellen Wache, 1 Stelle Koordinierung Intensivverlegung).

¹⁴ Veberas, Anlage 8

¹⁵ reine Arbeitskapazität; d. h.: ohne Stellenpool und Personalgestellung

Aufgenommen wurden auch einzelne Planstellen für eine/n Beamtin/Beamten auf Probe, für das Beschwerdemanagement, für den Sozialpädagogischen Dienst und die Betreuung der Sternwarte (siehe Punkt 3.1).

Darüber hinaus ergeben sich Abweichungen von der Sollstellenplanvorgabe aufgrund interner organisatorischer Überprüfungen und Festlegungen (Anlage 9).

Mit der Umstellung des bislang nach dem Prinzip der Kameralistik geführten Finanzhaushaltes auf das Prinzip der Doppik war auch die Umorganisation des Finanzwesens verbunden. Dies hatte zur Folge, dass die Sollvorgabe in den einzelnen Ämtern korrigiert wurde, jedoch die Vorgabe für die Gesamtverwaltung im Wesentlichen unverändert blieb.

Im Ergebnis soll der Aufgabenbestand der Stadtverwaltung (inkl. Jobcenter) mittelfristig nunmehr mit 868 Stellen wahrgenommen werden. Dabei wurde ein Planungszeitraum bis 2015 zugrunde gelegt.

c) Technikunterstützte Prozessoptimierung

2010 wurde in Zusammenarbeit mit der SIS GmbH eine IT-Strategie für die Verwaltung vorgelegt und im Mai 2010 von der Stadtvertretung zur Kenntnis genommen. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Optimierung der Geschäftsprozesse in Verbindung mit Technikunterstützung. Maßgebliches Kriterium für geplante oder laufende Maßnahmen, welche auch auf Stelleneinsparungen fokussieren, ist die Wirtschaftlichkeit. Beispiele aktueller Ansätze:

- Kufer-Programm (Online-Verfahren Kulturbüro),
- Kitaverwaltung (KEV),
- Ablösung Prosoz (Sozialverwaltung),
- Digitale Akte Meldewesen,
- Projekt Schwerin.Connect (Projektauftritt: Mai 2011).

Teilweise sind die Stellenreduzierungsprozesse bereits im Sollstellenplan verarbeitet, teilweise können sie erst im Laufe der entsprechenden Projekte beziffert werden.

4.2 Umsetzungsplanung

Die o. g. Ansätze dokumentieren, dass es trotz der ohnehin eher geringen Stellen- und Personal- ausstattung weitere Konsolidierungspotenziale gibt. Dazu bedarf es einer Umsetzungsplanung bzw. konkreter begleitender Maßnahmen:

a) Stellen- und Personalbedarfe bei konsequentem Stellenabbau

Um finanzielle Effekte zu erzielen, müssen sowohl Stellen als auch Personal abgebaut werden. Konsequenterweise ist eine weitgehend kompensationslose Streichung von Stellen notwendig. Korrespondierend zum Sollstellenplan sollen bis zu 70 Stellen sukzessive „abgebaut“ werden. Da allein von 2012 – 2014 voraussichtlich mehr als 120 Personen aus dem aktiven Dienst (siehe Anlage 1) ausscheiden werden¹⁶, ergeben sich trotz Stellenstreichungen mithin folgende Personalbedarfe:

Übersicht: Personalbedarfe Verwaltung (ohne Feuerwehr)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Abgänge Arbeitskapazität p.a. (ATZ + sonst. direkt aus Arbeitsproz.) ¹⁷	37	39	31	12	12	14	20	17	19	36	38
kumulierte Abgänge	37	76	107	119	131	145	165	182	201	237	275
Personalabbau o. Komp.	25	20	15	10	0	0	0	0	0	0	0
Personalbedarfe	12	19	16	2	12	14	20	17	19	36	38

¹⁶ inkl. natürlicher Fluktuation, ohne befristete Arbeitsverträge und Auszubildende

¹⁷ Abgänge inklusive 6 Abgängen pro Jahr aufgrund von allgemeiner Fluktuation, aber ohne Berücksichtigung befristeter Arbeitsverträge

Übersicht: Personalbedarfe Feuerwehr¹⁸

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Abgänge direkt aus Arbeitsproz.	4	3	3	5	4	5	4	8	6	9	3
Ausbildungsplanung ¹⁹	0	0	0	5	4	8	6	9	3	-	-

Daraus folgt: Selbst wenn es gelingt, degressiv einen enormen Personalabbau ohne Kompensation zu realisieren, verbleibt ein nicht unerheblicher Personalbedarf. Denn in den kommenden Jahren werden mehr aktiv Beschäftigte ausscheiden, als realistisch durch Aufgabenkritik und Standardreduzierung kompensiert werden können. Auch deshalb ist bereits heute nicht mehr von Personalüberhängen, sondern von Personalmangel auszugehen. Um externe Einstellungen in Größenordnungen zu vermeiden, ist eine weitgehende Kompensation über Ausbildung anzustreben. Auch deshalb wurden die Anstrengungen in diesem Bereich intensiviert. Allein in 2011 wurden 21 neue Auszubildende aufgenommen.

b) Ausbildungszahlen

Grundlage für die Ermittlung der Ausbildungszahlen ist der Personalbedarf, der über einen Planungshorizont von 2012 bis 2022 entsteht, da dieser vorrangig über die eigene Ausbildung von Nachwuchskräften kompensiert werden soll.

Der Personalbedarf kann wie folgt ermittelt werden²⁰:

$$\begin{aligned} & \text{Abgänge Arbeitskapazität} \\ & \underline{- \text{Personalabbau ohne Kompensation}} \\ & = \text{Personalbedarf} \end{aligned}$$

Darauf aufbauend errechnet sich der Ausbildungs- bzw. Übernahmebedarf wie folgt:

$$\begin{aligned} & \text{Personalbedarf} \\ & \underline{- \text{pauschale externe Stellenbesetzung}} \\ & = \text{Ausbildungsbedarf} \end{aligned}$$

¹⁸ Die Stellenausstattung der Feuerwehr ist separat im Brandschutzbedarfsplan geregelt und wird in diesem Konzept weitestgehend vernachlässigt. Bis 2014 ist keine Ausbildung vorgesehen, da der Stellenbesetzungsbedarf für diesen Zeitraum gedeckt ist.

¹⁹ Es wurde eine Ausbildungszeit von 2 Jahren zugrunde gelegt.

²⁰ Siehe Übersicht Personalbedarfe

Übersicht: Ausbildungszahlen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personalbedarfe	12	19	16	2	12	14	20	17	19	36	38
Externe Stellenbesetzungen ²¹	1	2	2	0	2	1	2	2	2	4	4
Übernahmebedarfe Nachwuchskräfte ²²	11	17	14	2	10	13	18	15	17	32	34
geplante Übernahme Nachwuchskräfte	9	16	16	18	11	15	18	17	20	20	20
Differenz Personalbedarf	2	1	-2	-16	-1	-2	0	-2	-3	12	14
Erforderliche Einstellung Nachwuchskräfte (Ausbildungsplanung) ²³	18	11	15	18	17	20	20	20	-	-	-

Aufgrund in der Vergangenheit geforderter Sparmaßnahmen bildete die Landeshauptstadt Schwerin nur im Rahmen ihres öffentlichen Auftrags als einer der größten Arbeitgeber in der Region aus. Die Ausbildungszahlen standen jedoch in keinem ausgewogenen Verhältnis zu den Personalbedarfen, so dass bis zum Jahr 2013 ein deutlicher Personalmehrbedarf zu verzeichnen ist, der sich aktuell in ca. 25 vakanten Stellen in der Stadtverwaltung widerspiegelt. Demzufolge legitimiert sich der im Jahr 2015 deutlich werdende Überhang an ausgebildeten Nachwuchskräften über die bis dahin und bereits jetzt bestehenden Vakanzen, die aus dem aktuellen Personalbestand heraus nicht besetzt werden können.

Seit 2011 erfolgt die Ausbildungsplanung in Abstimmung mit der Verwaltungsleitung bedarfsgerecht. Das eklatante Personaldefizit ab dem Jahr 2021 kann durch die zum Teil über Bedarf ausgebildeten Nachwuchskräfte in den Vorjahren (siehe Tabelle) aufgefangen werden, so dass der Personalbedarf der Verwaltung für den Planungszeitraum bis 2022 letztlich gedeckt ist.

Allerdings müsste das Ausbildungsvolumen noch um weitere 10 % erhöht werden, um außerplanmäßige Abgänge, die zum Beispiel aus dem Nichtbestehen der Abschlussprüfung oder einem Wechsel zu anderen Arbeitgebern resultieren, zu kompensieren. Ausbildungsvolumina in dieser Größenordnung sind jedoch aus Kapazitätsgründen derzeit nicht realisierbar, da bereits die vorstehend geplanten Ausbildungszahlen eine Schaffung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen erfordern. Langfristige Planungsprognosen sind jedoch mit Unsicherheiten hinsichtlich zur Verfügung stehender Haushaltsmittel und kommunalpolitischer Struktur- und damit Personalentscheidungen behaftet und erfordern daher immer eine Konkretisierung der Planung.

²¹ pauschal 10 % der Personalbedarfe

²² Der Begriff umfasst Auszubildende und Beamtenanwärter und -anwärterinnen.

²³ Aus Kapazitätsgründen können pro Ausbildungsjahr maximal 20 Ausbildungsplätze eingerichtet werden.

Im Einzelnen ist zum Beispiel zu prüfen, ob durch Erweiterung der Leistungspalette oder Umstrukturierung von Ämtern zusätzliches Fachpersonal benötigt wird bzw. ob und welche Stellen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die aus dem aktiven Dienst in der Verwaltung ausscheiden, ersetzt werden müssen. Unter Zugrundelegung einer in der Regel dreijährigen Ausbildungsdauer ist demnach der konkrete berufsbezogene Bedarf an neu ausgebildeten Fachkräften in vier Jahren vom Zeitpunkt der Planung aus abzuschätzen.

Daher sind die Ausbildungszahlen circa ein bis zwei Jahre vor Ausbildungsbeginn mit den erforderlichen Ausbildungsberufen zu untersetzen.

c) Leitsätze

Um die oben genannten Konsolidierungspotenziale zu realisieren, wurden für die Fortschreibung der Stellenpläne und zur Personalbewirtschaftung Leitsätze bzw. strategische Ansätze definiert (siehe Anlage 7).

Danach sind u. a.

- mit Ausnahme von ATZ-Stellen sowie aufgrund von Rechtspflichten künftig grundsätzlich keine Stellen neu einzurichten,
- die Verwaltungshierarchien abzuflachen,
- externe Einstellungen als Ultima-Ratio-Lösungen zu betrachten,
- Wiederbesetzungsverfahren restriktiver zu gestalten.

Diese Leitsätze gelten seit 2010 als Richtschnur für die Stellen- und Personalbewirtschaftung.

d) Grenzen der Stellen- und Personalkonsolidierung

Aufgrund der ohnehin relativ geringen Stellen- und Personalausstattung sind der Konsolidierung Grenzen gesetzt. Zu diesen zählen Sollvorgaben der Verwaltungsleitung und/oder der Stadtvertretung. Beispiele: die Stellenausstattung der Feuerwehr, welche durch den Brandschutzbedarfsplan fixiert ist, Stellen für den Sozialpädagogischen Dienst oder für den Kommunalen Ordnungsdienst. Nicht disponibel sind auch viele Stellen, die aus Rechtsgründen vorzuhalten sind (03, 95, VHS, Wahlbeamte, Standesbeamte, Beamte auf Probe bzw. Übernahme Auszubildende, Stellen für Laufbahnwechsel, Statistik, Rechnungsprüfung, Stadtkasse, Leistungsbereiche Jugend und Soziales, Jobcenter, Gesundheitsamt, Ausländerabteilung, Meldebehörde, Untere Verkehrsbehörde etc.). In bestimmten, dezidiert gewollten Einrichtungen sind Mindeststellenausstattungen vorzuhalten (Stadtbibliothek, Konservatorium, Volkskundemuseum, Stadtarchiv, Schulen).

Bei Hunderten von Stellen sind also allenfalls Standard-, nicht aber Grundsatzfragen zu stellen. Bereits heute sind in einigen Bereichen Überlastungserscheinungen zu konstatieren. Personalressourcen für Sonderaufgaben (Projekte etc.) sind kaum noch vorhanden. Gleiches gilt für Puffer für die mittlerweile erhöhten Ausfallzeiten in einigen Bereichen. Wobei letztere auch in Verbindung mit hohen Arbeitsbelastungen stehen dürften.

Bereits vorhersehbar sind zudem personalwirtschaftliche Probleme: Die Beschäftigten, die konkret von Aufgabenkritik und Standardreduzierung betroffen sind, müssen auf Stellen eingesetzt werden, die im Zuge der Abgänge aktiven Personals an anderer Stelle frei werden.

Bei allen weitergehenden Maßnahmen ist deshalb auch besonderes Augenmerk darauf zu richten, inwieweit eine Gefahr für die Gesundheit der Belegschaft, die Motivation bzw. die Identifikation mit dem Dienstherrn oder den Betriebsfrieden besteht. Gegebenenfalls wären weitergehende Maßnahmen kontraproduktiv.

Auch deshalb ist es zwingend erforderlich, die Personalentwicklung i. e. S. zu forcieren.

4. Finanzielle Auswirkungen

5.1 Entwicklung der Personalausgaben

Trotz vielfältiger personalwirtschaftlicher Maßnahmen und einem stetigen Personalabbau konnten die Personalausgaben in den Jahren 2001 – 2004 nicht wesentlich gesenkt werden. Gründe waren Gehalts- bzw. Lohnerhöhungen durch Tarifabschlüsse und die zum Teil ständig steigenden Personalnebenkosten. Insbesondere aufgrund von Ausgliederungen und durch den Abschluss des Haustarifvertrages war es möglich, die Personalausgaben in den Jahren 2005 – 2006 erheblich zu senken. Während der Jahre 2007 – 2008 wurden die Ausgaben auf niedrigem Niveau gehalten. Für 2009 ist ein drastischer Anstieg der Personalausgaben zu verzeichnen.

Gründe waren

- die Erhöhung der Stellenzahl von 999 auf 1028,
- die Tarifierhöhung und Besoldungsanpassung (inkl. Einmalzahlung) und
- die Anhebung des Umlagehebesatzes für Beamte von 10,5 auf 17 Prozent.

Dieser Anstieg hat sich 2010 fortgesetzt. Grund dafür war auch die Erhöhung der Stundenzahl für Beschäftigte von 36,5 auf 37 bzw. für die Musikpädagogen von 27,5 auf 27,75 Wochenstunden zum 01.01.2010 (gemäß Haustarifvertrag). Darüber hinaus erfolgte eine Besoldungsangleichung des gehobenen Dienstes an das Westniveau.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Personalausgaben in den Jahren 2001 – 2012 im Zusammenhang mit der Entwicklung von VZÄ und dem Anteil am Gesamtverwaltungshaushalt:

Übersicht: Entwicklung der Personalausgaben 2001 – 2011 ²⁴

Jahr	VZÄ	Ist- Personalausgaben in TEUR	Gesamtausgaben VWH in TEUR (ohne Altfehlbetrag)	Anteil PK am VWH in % (ohne Altfehlbetrag)
2001	1.434	49.184	217.776	22,58
2002	1.394	50.340	218.964	22,99
2003	1.330	50.574	224.728	22,50
2004	1.264	50.092	219.885	22,78
2005	1.150	44.921	225.220	19,95
2006	982	39.911	226.192	17,64
2007	976	39.934	229.018	17,44
2008	947	39.852	234.732	16,98
2009	973	42.524	234.883	18,10
2010 (Ist)	980	43.157	239.668	18,01
2011 (Plan.)	978	43.633	246.479	17,70
2012 (Entw.)	967	45.538	245.408	18,56

²⁴ Gruppierung 4., Stand: 09.11.2011. 2001 – 2010: Jahresergebnisse, 2011 und 2012: Planansätze. Der Planansatz für 2011 enthält eine normative HSK-Vorgabe von ca. 1 Mio. €

Der seit 2009 festzustellende Trend wieder steigender Personalkosten wird sich erst dann relativieren, wenn die zurzeit noch vorhandenen Beschäftigten in der ATZ-Freistellungsphase endgültig ausscheiden. Damit ist im Wesentlichen in den Jahren 2012 – 2014 zu rechnen.

5.2 Haushaltskonsolidierungsmaßnahme (PK-1)

Im HSK 2008 – 2020 wurde die Maßnahme PK-1 zur Stellenreduzierung formuliert: ²⁵ „Seitens der Verwaltung wurden ca. 220 Altersteilzeitverträge abgeschlossen. Um die damit angestrebten Effekte realisieren zu können, sind die frei werdenden Stellen grundsätzlich nicht wiederzubesetzen. Dabei wird von einer Mindesteinstellungsnotwendigkeit i. H. v. 10% ausgegangen. Die Verbesserungen (ca. 6 Mio. €) wirken sich sukzessive bis zum Jahr 2019 aus - ca. 1,7 Mio. € ab 2012. (10).“ Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, z.B. zurückgenommene Aufgabe Schwimmhallenbetrieb und steigende Fallzahlen u. a. im Wohngeldbereich, stockt die Umsetzung. So betrug die seinerzeit zugrunde gelegte Stellenanzahl 999 Stellen. Tatsächlich ist die Anzahl seither gestiegen. Viele neue Stellen wurden 2009 und 2010 in Bereichen eingerichtet, in denen gemäß HSK-Vorgabe ein Abbau erfolgen sollte. ²⁶ In Abstimmungen zum Stellenplan wurde aus den Ämtern allein für die Jahre 2010 – 2012 eine Wiederbesetzung für 52 von 70 ATZ-Stellen eingefordert. Mithin wäre das Wiederbesetzungskontingent bis 2020 bereits 2012 deutlich überschritten. Darüber hinaus haben sich auch wesentliche Rahmenbedingungen der Personalkostenentwicklung geändert. Als Beispiele seien das Konzept zum kommunalen Ordnungsdienst oder Entscheidungen zum Brandschutzbedarfsplan genannt. Daher verzögert sich die Umsetzung der Maßnahme PK-1 nicht unerheblich.

Gleichzeitig wurde in der 2. Fortschreibung des HSK davon ausgegangen, dass es mittelfristig nicht zu Personalkostensteigerungen kommt. Tatsächlich haben mittlerweile mehrfach Tariferhöhungen stattgefunden. Auch in den kommenden Jahren ist mit Zusatzbelastungen zu rechnen. Das betrifft z. B. Tariferhöhungen, Versorgungsbezüge, Beihilfen etc. Damit erhöht sich die Bezugsbasis.

Es bleibt die Aufgabe, im Zuge der Fortschreibungen des Personalentwicklungskonzeptes die Maßnahme weitest möglich zu realisieren und den tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen.

²⁵ Haushaltssicherungskonzept 2008 – 2020, S. 87 (Stand: 09.06.2008)

²⁶ Teilweise wirken sich neue Stellen nicht oder nur bedingt finanziell aus (z. B. bei Beamten auf Probe), teilweise bestehen Refinanzierungsmöglichkeiten (ARGE bzw. Jobcenter, KOD u. a.).

5.3 Mittel- bis langfristige Personalkostenentwicklung

a) Konsolidierungsbeitrag

Nach gegenwärtigem Stand kann der Stellenbestand mittelfristig um bis zu 70 Stellen reduziert werden.²⁷ Darüber hinaus wird sich die verstärkte Übernahme von Auszubildenden kostenentlastend auswirken, da diese in aller Regel weniger Kosten verursachen als lang gediente Beschäftigte.

Dem gegenüber stehen jedoch zusätzliche Belastungen durch Tarifierhöhungen, steigende Versorgungsbezüge, höhere Beihilfen etc. Die finanziellen Zusatzbelastungen durch Auslaufen des Haustarifvertrages sollen mittelfristig reduziert werden (Angebote zur Beibehaltung einer reduzierten Stundenzahl etc.). Darüber hinaus sind insbesondere in den vergangenen Monaten Stellenplanausweitungen aufgrund neuer Aufgaben erforderlich geworden.

Konkrete Zahlen zum kurzfristig realisierbaren Konsolidierungsbeitrag sind nur bedingt zu prognostizieren. Wird eine Kostensteigerung von 1,1 Prozent pro Jahr angenommen, könnte es bei konsequenter Umsetzung des Sollstellenplans gelingen, das heutige Ausgabeniveau annähernd zu halten.

Gelingt es jedoch nicht, zeitnah die oben genannten Abbaumöglichkeiten zu nutzen, wäre auch mittelfristig von Kostensteigerungen auszugehen. Weitere Handlungsoptionen wären: Ausnutzung der natürlichen Fluktuation ohne Kompensation, geringere Ausbildungsquoten, verstärkter Einsatz von Beschäftigten in der ARGE²⁸, Schließung von Einrichtungen, weitere Aufgabenübertragung im Rahmen interkommunaler Kooperation, Ausgliederungen²⁹ etc.

Als spürbarer Beitrag zur Konsolidierung sind kurzfristig Schritte eingeleitet worden, um die zurzeit noch bestehende Zusatzbelastung durch Auslaufen des Haustarifvertrages zu reduzieren. Trotz der damit einhergehenden Belastungen für die Arbeitsfähigkeit sind deshalb allen Beschäftigten Angebote zur weiteren Reduzierung der individuellen Arbeitszeit – ohne Kompensation für die Fachbereiche – unterbreitet worden. Die Angebote enthalten im Einzelnen:

- I. Arbeitszeitreduzierung auf das Niveau des Haustarifvertrages (**37 Std./Woche**) für mindestens **zwei** Jahre nach Auslaufen des Haustarifvertrages bei betriebsbedingtem Kündigungsschutz und Wahl des Arbeitszeitmodells 1 oder 2 (mit 20 Ausgleichstagen).

²⁷ Zu berücksichtigen ist, dass ein Teil der abzubauenen Stellen keine Personalausgaben verursacht (z. B. refinanzierte Stellen im Rettungsdienst und Gesundheitsamt).

²⁸ Nur eine indirekte Verbesserung, da die Personalkostenerstattung im UA 40500 gebucht wird

²⁹ Wobei in der Regel keine kurzfristige Haushaltsentlastung eintritt, da Sachkosten entstehen.

- II. Arbeitszeitreduzierung auf **unter 37 Stunden/Woche** – mindestens jedoch 20 Stunden/Woche – ab sofort für mindestens **fünf** Jahre bei betriebsbedingtem Kündigungsschutz und freier Gestaltung der Arbeitszeit in der 5-Tage-Arbeitswoche mit einer **Mindestanwesenheit von zwei Stunden/Tag** und einer Erhöhung der monatlichen Kappungsgrenze auf 100 Mehrstunden.
- III. Arbeitszeitreduzierung **auf unter 37 Stunden/Woche** und Festlegung eines individuellen Arbeitszeitmodells (3- oder 4-Tage-Woche) **ohne** tägliche Mindestanwesenheit ab sofort für mindestens **drei** Jahre bei betriebsbedingtem Kündigungsschutz. Erhöhung der monatlichen Kappungsgrenze auf 100 Mehrstunden.

Einschränkungen dieser Angebote können sich zum einen aus individuellen Situationen ergeben (Personen, die Schlüsselpositionen innehaben etc.). Zum anderen sollen bestimmte Bereiche vollständig ausgenommen werden. Das betrifft insbesondere Bereiche, deren Arbeitsvolumina besonders geregelt sind, bei denen Schichtdienste zu leisten sind oder in denen aus sonstigen Gründen eine zu starke Flexibilisierung zu personalwirtschaftlichen und einsatzplanungsrelevanten Problemen führen dürfte (37, KOD, Schwimmhallen, Konservatorium, Schulsekretärinnen etc.).

Entsprechende Anträge sind durch die interessierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis zum 31.03.2012 zu stellen und werden im Anschluss unter Einbindung der Fachämter entschieden.

b) Kosten der Personalentwicklung i. e. S.

Einschneidende Maßnahmen wie oben ausgeführt, führen zu erheblichen Belastungen beim vorhandenen Personal. Auch deshalb sollte künftig stärker als bisher in die in Teil II dargestellten Einzelinstrumente zur Personalentwicklung investiert werden. Tangiert ist vor allem die ämterübergreifende Aus- und Fortbildung (HH-Stelle 02200.56200) und die Gesundheitsförderung (HH-Stelle 02200.66140).

In Anbetracht der geplanten Ausbildungsinitiative sind Erhöhungen bei den Ausbildungskosten (HH-Stelle 02200.56210) ohnehin vorzusehen.

Den zusätzlichen Kosten durch eine systematische Personalentwicklung dürften auf jeden Fall positive Effekte gegenüberstehen, auch wenn diese sich nur bedingt monetär messen lassen. (Beispiele: Synergien durch höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation, Kompetenz- und Leistungssteigerung, ggf. sinkende Krankenstände und höhere Bürgerzufriedenheit).

Darüber hinaus sollte wieder verstärkt in die Aus- und Fortbildung in den Ämtern investiert werden. Aufgrund der massiven Personalabgänge in den kommenden Jahren wird auch ein enormes Reservoir an Wissen und Erfahrung die Verwaltung verlassen. Hier bedarf es einer Kompensation durch gezielte ämterspezifische Entwicklungsmaßnahmen.

5. Controlling

Da Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung i. e. S. für die Verwaltung von essenzieller Bedeutung sind, sollte von vornherein ein effizientes Controlling vorgesehen werden. Basis für die entsprechende Steuerung sind die eingangs genannten Ziele und die daraus abzuleitenden Maßnahmen. Bei erkennbaren Abweichungen sind neue Maßnahmen zur Gegensteuerung zu entwickeln. Konkret soll das Personalentwicklungscontrolling auch die Erhebung und Auswertung von Beschäftigendaten im Rahmen des Personalberichtswesens beinhalten.

Relevante Daten sind in diesem Zusammenhang u. a.:

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

Ziel ist mithin auch der Aufbau eines technikgestützten Personalinformationssystems. Auch auf dieser Basis sind die Vorgaben dieses Grundsatzkonzeptes laufend zu überprüfen und aktuellen Entwicklungen und Handlungserfordernissen zumindest jährlich anzupassen.

II. Einzelinstrumente

1.) Personalbedarfsplanung

Begriff / Bedeutung:

Personalbedarfsplanung umfasst die systematische Ermittlung und Darstellung des für eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung notwendigen Bedarfs an Beschäftigten

- nach Anzahl (quantitative Personalbedarfsplanung) und
- Qualifikationsstruktur (qualitative Personalbedarfsplanung).

Grundlagen sind eine stetige Aufgabenkritik, Prognosen und Beschäftigtendaten unter Beachtung der finanziellen Möglichkeiten.

Ziele:

Ziel ist, den Personalbedarf so zu reduzieren, dass – trotz der ohnehin eher geringen Personalausstattung – die entsprechenden Ausgaben nachhaltig gesenkt werden bzw. der Kostenanstieg durch Tarifierhöhungen etc. kompensiert wird.

Angestrebt wird, das zur absehbaren Aufgabenerledigung notwendige Personal rechtzeitig und mit der erforderlichen Qualifikation zur Verfügung zu stellen. Daneben ist das Ziel der Wirtschaftlichkeit zu beachten. Schließlich dient Personalbedarfsplanung auch der Gewährleistung der Bürgerzufriedenheit.

Inhalte:

Prognosen als Grundlage für die Personalbedarfsplanung hinsichtlich z. B.

- Aufgabenentwicklung der Stadtverwaltung,
- Entwicklung Öffentliches Dienstrecht bzw. Tarifrecht (Arbeitszeit, Lebensarbeitszeit etc.) und Informationstechnik (IT-Ausstattung, eGovernment),
- Fluktuation von Beschäftigten und Personalstruktur,
- Konsequenzen der Verwaltungsmodernisierung.

Maßnahmen:

Das hier vorgelegte Personalentwicklungskonzept (PEK) soll als Basis für die weitere Personalbedarfsplanung dienen. Weitergehende Maßnahmen:

1. Weiterentwicklung und Fortschreibung des Sollstellenplans
2. Fortschreibung und Controlling des hier vorgelegten PEK
3. Aufbau eines technikgestützten Personalinformationssystems mittels SAP

2.) Anforderungsprofile

Begriff / Bedeutung:

Anforderungsprofile umfassen die abstrakte Beschreibung der Qualifikationen und Fähigkeiten von Beschäftigten, um den Anforderungen der Planstelle gerecht zu werden. Sie bieten einen Orientierungsrahmen, in dem die notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen definiert werden. Sie sind Grundlage für verschiedenste Entwicklungsmaßnahmen. Letztendlich handelt es sich um eine Verknüpfung zwischen Stellen, Produkten und Qualifikationen.

Ziele:

Anforderungsprofile sollen die Grundlagen schaffen für

- anforderungsgerechte Stellenbesetzungen,
- Leistungsbeurteilungen und
- Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche als auch Qualifizierungsplanungen.

Inhalte:

Im Rahmen der Personalentwicklung sollten Anforderungsprofile für alle Stellen der Stadtverwaltung mit folgenden Mindest-Inhalten entworfen werden:

- Fachliche Kompetenz (Ausbildung, Berufserfahrung, besondere Fachkenntnisse)
- Soziale Kompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Führungsfähigkeit, Kooperations-/Teamfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit)
- Persönliche Kompetenz (Lernfähigkeit, Ausdrucksfähigkeit (mündlich und schriftlich), Stresstabilität/Belastbarkeit, Verhandlungsgeschick, Organisationsfähigkeit)
- Methodische Kompetenz (Führungstechniken, Moderations-/Präsentationstechniken).

Ist-Stand:

Es wurden Kataloge mit differenzierten Anforderungsmerkmalen erstellt. In diesem Zusammenhang wurde auch ein entsprechender Vordruck für Anforderungsprofile entworfen.

Für viele der vorhandenen Stellen bestehen Anforderungsprofile. Die Vervollständigung und Fortschreibung gestaltet sich aus Kapazitätsgründen schwierig.

Maßnahmen:

Die Anforderungsprofile sind flächendeckend für alle Planstellen auf der Basis aktueller Organisationspläne und Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibungen, Produktbeschreibungen zu erstellen. Sie sind im Rahmen der Stammdatenerfassung in das Personalinformationssystem zu übernehmen.

3.) Ausbildungskonzept

Begriff / Bedeutung:

Ausbildung ist eines der nachhaltigsten Instrumente der Personalentwicklung. Daher ist ein Ausbildungskonzept wesentlicher Teil dieses PEK.

Rückblickend ist festzustellen, dass die Anzahl der Auszubildenden über die Jahre stark abgenommen hat. Grund dafür waren u.a. grundsätzliche Konsolidierungsvorgaben, um über den weichen (altersbedingten) Personal- und Stellenabbau eine Einsparung der Kosten zu erreichen. Die aktuelle Entwicklung in der Verwaltung zeigt jedoch, dass hier ein Umdenken erforderlich ist, um auch künftig aufgabenadäquat arbeiten zu können. Die gegebene Altersstruktur und die massiven Abgänge kommender Jahre machen es unabdingbar, das noch vorhandene Fachwissen vor Ort an neu ausgebildete junge Fachkräfte weiterzugeben. Darüber hinaus soll so das vorhandene Fachpersonal entlastet und die durch Nachwuchskräfte hineingetragenen innovativen Ansätze für eine neue Ausrichtung der Verwaltung genutzt werden.

Zur Verdeutlichung des Problems sei hierzu angeführt, dass allein bis zum Jahr 2014 voraussichtlich mehr als 120 aktiv Beschäftigte die Verwaltung verlassen werden. Diesem Abgang stehen bislang nur gut 40 Auszubildende gegenüber, die in diesem Zeitraum in die Verwaltung übernommen werden können. Dies zeigt selbst unter Berücksichtigung der geforderten Stellenkonsolidierung einen erheblichen verbleibenden Personalbedarf. Um externe Einstellungen in Größenordnungen zu vermeiden, ist eine zielgerichtete und bedarfsorientierte Ausbildung zwingend erforderlich.

Ziel:

Das Ausbildungskonzept soll den Umgang und das Verfahren zur Kompensation der in den kommenden Jahren überproportionalen Personalabgänge regeln. Die hieraus entstehenden Bedarfe sollen ab 2012 so weit wie möglich über Ausbildung abgedeckt werden.

Ziel ist es, gute bis sehr gute Schulabgänger über entsprechende Ausbildung zu qualifizieren und zu entwickeln, um eine gesunde Altersstruktur in der Verwaltung zu schaffen und jungen Menschen attraktive berufliche Perspektiven in der Stadt zu eröffnen. Darüber hinaus soll gewährleistet werden, dass ausscheidende Beschäftigte die zu übernehmenden Auszubildenden über einen gewissen Zeitraum einarbeiten können. Um so den Verlust an Erfahrung und Wissen zu kompensieren, sollte von einer Einarbeitungszeit von drei bis sechs Monaten ausgegangen werden. Allerdings sind anstehende Abgänge besonderer Berufsgruppen (Medizin, Rechtswissenschaft, Bauingenieurwesen etc) nicht über eine verwaltungsseitige Ausbildung zu kompensieren, sondern über externe Akquise oder andere Maßnahmen wie z. B. Traineeinstellungen nachzubeseetzen.

Die Ausbildung für den Bereich der Feuerwehr ist gesondert zu betrachten und nicht disponibel, da sie gemäß den Vorgaben des verbindlichen Brandschutzbedarfsplans erfolgt.

Grundlegende Orientierung für die Feststellung des konkreten Ausbildungsbedarfes ist – zumindest bis 2015 - der Sollstellenplan der Verwaltung. Über die sich hieraus ergebenden Nachbesetzungsnotwendigkeiten und differenzierten Qualifikationsprofile soll künftig eine gezielte Personalgewinnung erfolgen. Dies wird durch folgende Probleme allerdings erschwert:

- ◆ Durch die demografische Entwicklung nehmen sowohl Anzahl als auch Qualität der Bewerbungen ab. Der Bevölkerungsschwund trägt dazu bei, dass die Zielgruppe kleiner wird.
- ◆ Die Altersstruktur sich Bewerbender ändert sich, da oftmals Zweit- und Drittausbildungen gewählt werden.
- ◆ Die Akquise wird zunehmend schwieriger. Die bestehende Konkurrenzsituation zu anderen Ausbildungsstätten lässt Zeitpunkt, Ort und Art der Publikation der Ausschreibung von Ausbildungsstellen immer ausschlaggebender werden.

Inhalte:

Entsprechend gilt es, mittels konkreter Maßnahmeplanung den vorab dargestellten Problemen und Tendenzen entgegenzuwirken. Die im Ausbildungskonzept hierzu fixierten Schwerpunkte liegen in einer offensiven und breiten Akquise, einem gut strukturierten transparenten Auswahlverfahren und einer interessanten, abwechslungsreichen Ausbildungsgestaltung. Durch die frühzeitige Bekanntgabe der Übernahmekriterien und möglicher fachlicher und auch monetärer Entwicklungsperspektiven sollen attraktive Leistungsanreize und damit letztlich langfristiges Wohlbefinden und Identifikation mit der Verwaltung geschaffen werden.

Die Umsetzung dieser Ziele erfordert entsprechende Rahmenbedingungen, die umgehend verwaltungsseitig zu schaffen und auszugestalten sind:

- ◆ Neustrukturierung und Fortbildung des Teams Aus- und Fortbildung,
- ◆ Qualifizierung und Anleitung der Ausbildungsbeauftragten, Ausbilderinnen und Ausbilder in den Fachbereichen,
- ◆ Schaffung neuer Ausbildungsplätze mit entsprechender räumlicher und technischer Ausstattung und klarem Anforderungsprofil,
- ◆ Neuausrichtung der Ablauforganisation mit dem Ziel der vollinhaltlichen und transparenten Einbindung der Verwaltungsspitze u. a. Gremien,
- ◆ Schaffung von Kooperationsvereinbarungen zum Thema Ausbildung mit anderen Städten,
- ◆ Aufbau eines effektiven und belastbaren Controllingverfahrens über den gesamten Zeitraum der Ausbildung,
- ◆ Festlegung von Maßnahmen zur Unterstützung bei erkennbaren Leistungsdefiziten,
- ◆ Wiederbelebung einer turnusmäßigen Gesprächskultur mit allen an der Ausbildung beteiligten Partnerinnen und Partnern,

- ◆ Überarbeitung des Übernahmeverfahrens in Form einer Richtlinie,
- ◆ Gewährleistung einer finanziellen Planungssicherheit durch jährliche und haushaltskonsolidierungsunabhängige Bereitstellung der erforderliche Personal- und Sachkosten im Bereich Ausbildung.

Maßnahmen:

1. Entwicklung und Vorlage des Ausbildungskonzeptes (II. Quartal 2012)
2. Überarbeitung der bestehenden Übernahmerichtlinie und Integration der in 2009 mit der Verwaltungsspitze abgestimmten Verfahrensweise zur befristeten Übernahme und Entfristung von Verträgen mit Auszubildenden (I. Quartal 2012)

4.) Fort- und Weiterbildungskonzept

Begriff / Bedeutung:

Fort- und Weiterbildung steht für ein 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). Der aktuelle Tarifvertrag TVöD sowie die vergleichbaren beamtenrechtlichen Regelungen bestätigen den hohen Wert einer permanenten Qualifizierung der Beschäftigten. Ausdruck hierfür ist nicht zuletzt auch der Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch mit der Führungskraft. Insoweit findet sich dieses Personalentwicklungsinstrument deutlicher als viele andere in den maßgeblichen tarifvertraglichen und gesetzlichen Grundlagen wieder.

Ziele:

Angestrebt wird eine zeit- und bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten. Darüber soll die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung gewährleistet und die Handlungskompetenz der Beschäftigten langfristig gesichert werden.

Inhalte:

Zeitgerechte und bedarfsorientierte Qualifizierung der Beschäftigten im Hinblick auf Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und persönliche Kompetenz, um mit gegenwärtigen oder zukünftigen Aufgaben angemessen umgehen zu können.

Auf der Basis einer regelmäßigen Bedarfsanalyse (z. B. durch Mitarbeiterbefragungen, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, Qualifizierungsgesprächen oder Stellenbesetzungsverfahren) ist eine Fort- und Weiterbildungskonzeption mit u. a. folgenden Inhalten zu entwickeln:

- Fort-/Weiterbildungsarten (individuell / gruppenbezogen, fachbezogen / -übergreifend),
- Fort-/Weiterbildungsmethoden (Seminare, Workshops, Coaching, etc.),
- Maßnahmen zur Erfolgskontrolle bzw. zum Controlling,
- Maßnahmen zur Auswertung und Verbreitung erworbener Kenntnisse (Multiplikatoren, Zurverfügungstellung von Skripten).

Wichtige Rahmenbedingung sind die Inhalte des § 5 TVöD (Qualifizierungsgespräche und -vereinbarungen, möglichen Kostenverteilungen etc.).

Maßnahmen:

1. Aufbau einer Datenbank zur Erfassung der erforderlichen und besuchten Fortbildungsveranstaltungen (in Verbindung mit vorgenanntem Personalinformationssystem)
2. Erarbeitung eines Fort- und Weiterbildungskonzeptes (III. Quartal 2012)

5.) Führungskräftequalifikation

Begriff / Bedeutung:

Führungskräftequalifikation umfasst systematische Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungs- und Handlungskompetenz und zur Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften. Bestandteil des Themenkomplexes ist die Führungsnachwuchskräfteentwicklung.

Ziele:

Durch gezielte Beratung soll die Führungs- und Handlungskompetenz gestärkt werden. Führungskräfte bzw. Führungsnachwuchskräfte sollen bei der Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit unterstützt werden, u. a. auch, um emotional belastende und komplexe Situationen bewältigen zu können.

Oberziel der Führungskräftenachwuchsentwicklung ist es zu gewährleisten, dass für die Besetzung künftig freier Führungspositionen kompetentes und qualifiziertes Personal zur Verfügung steht.

Inhalte:

Beratungsleistungen zur Vermittlung von Führungsverhalten und Führungswissen zur Stärkung von **Kompetenzen** (soziale, fachliche³⁰ methodische³¹ und persönliche Kompetenz³²).

Aufgrund der Vielfältigkeit der Themengebiete und der Unterstützungsform wird jeweils ein modularer Aufbau angestrebt. Über obligatorische Qualifizierungsmaßnahmen hinaus sollen individuelle Qualifizierungsbedarfe von Führungskräften ebenfalls abgedeckt werden.

Im Zusammenhang mit der Führungskräftenachwuchsentwicklung soll versucht werden, ESF-Mittel zu akquirieren.

Einstweilen verzichtet werden soll auf das Wiederaufgreifen der Leitlinien für Führungskräfte.³³

Maßnahmen:

1. Erarbeitung eines Grundkonzeptes zur Führungskräfteentwicklung
2. Erarbeitung eines Konzeptes zur Führungskräftenachwuchsentwicklung (I. Quartal 2012)
3. Aufbau einer Führungskräfte-datei zur Erfassung und zum Controlling der Qualifizierungsbedarfe und -maßnahmen

³⁰ Fach- und Querschnittswissen, Kenntnisse IT, Fremdsprachen

³¹ Führungs- und Organisationsmethoden, Zeit- und Qualitätsmanagement, Projektsteuerung

³² Kreativität, Belastbarkeit, Sensibilität für Problemstellungen, Glaubwürdigkeit, Fähigkeit zur Selbstkritik

³³ Allgemeine Vorgaben zum gewünschten Verhalten von Führungskräften und zu Leitlinien der Zusammenarbeit, aus denen sich Anforderungen an Führungskräfte ableiten lassen. Für die Stadtverwaltung wurden entsprechende Leitlinien 2008 entwickelt, seitdem aber nicht mehr explizit zur Grundlage des Handelns gemacht.

6.) Mitarbeitergespräche

Begriff / Bedeutung:

Mitarbeitergespräche sind vertrauliche, in regelmäßigen Abständen stattfindende und beiderseits vorbereitete Gespräche zwischen direkten Vorgesetzten und unterstellten Beschäftigten über Arbeitsinhalte, Organisation, Zusammenarbeit, persönliche Entwicklung inklusive Qualifizierung/Fortbildung sowie gegenseitige Erwartungen. Das Mitarbeitergespräch ist ein grundlegendes Instrument zur Entwicklung einer Vertrauenskultur in der Mitarbeiterschaft sowie zur Vereinbarung von Zielen und Auswertung von Leistungen.

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.

Inhalte:

Gleichberechtigter Austausch zwischen Beschäftigten und Führungskräften über

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

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

Zur Führung von Mitarbeitergesprächen wurde 2007 ein entsprechender Leitfaden erarbeitet.

Für die Führungskräftenachwuchsqualifizierung wurde 2011 ein Konzept erarbeitet, welches 2012 umgesetzt werden soll.

Maßnahmen:

- Umsetzung der vorliegenden Konzepte

7.) 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.

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; Delegation 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
- Ausreichende Information, Beteiligung und Mitgestaltung von Veränderungsprozessen
- Intensivierung von Team- und Projektarbeit
- Flexible Arbeitszeiten.

Die Dienstvereinbarungen zur Gestaltung des Leistungsentgeltes (vgl. § 18 Abs. 6 TVöD) für Beschäftigte im Sinne des TVöD sind zum 01.01.2007 in Kraft getreten und werden seither angewendet. Zwischenzeitlich liegt der Entwurf der 3.Änderungsdienstvereinbarung vor, mit der das System der Leistungsmessung verbessert werden soll.

Die Dienstvereinbarung zum leistungsgerechten Stufenaufstieg i.S. des § 17 Abs. 2 TVöD ist ebenfalls 2007 erstellt worden und wird mit Inkrafttreten der neuen Entgeltordnung des TVöD angewendet. Sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte sind hierzu zu schulen.

Maßnahmen:

1. Die Schulung der Führungskräfte und der Beschäftigten, insbesondere zu den Neuerungen, ist fortzusetzen.
2. Das System der Leistungsmessung ist regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

8.) Beurteilungswesen

Begriff / Bedeutung:

Das Beurteilungswesen umfasst die 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. Gleichzeitig sollen Fehlentscheidungen bei Stellenbesetzungsverfahren vermieden werden.

Inhalte:

Erfüllung nachfolgender Anforderungen an ein Beurteilungssystem:

- Objektivität (= Beurteilung unabhängig von Willkür und Subjektivität des Beurteilers)
- Gültigkeit (= Aussagen entsprechen genau den jeweiligen Eigenschaften und Verhaltensweisen des Beurteilungsmerkmals)
- Zuverlässigkeit (= Aussagen unbeeinflusst von zufälligen Umständen)
- Transparenz (= durch Beurteilte nachvollziehbare Beurteilungsergebnisse)
- Praktikabilität (= Möglichkeit der IT-Unterstützung, Vergleichbarkeit 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
- Regelmäßige Überprüfung der Beurteilungskriterien an den Zielen der Verwaltung.
- Nutzung von Beurteilungen zur Bewertung und Dokumentation des Erfüllungsstandes der im Rahmen von Zielvereinbarungen getroffenen Absprachen.

Die DV zum Beurteilungswesen für Beschäftigte im Sinne des TVöD wurde im Rahmen der Erarbeitung der DV für das Leistungsentgelt überarbeitet und an die Regelungen des TVöD angepasst. Ein neuer Bewertungsbogen wurde im Zusammenhang mit der 3. Änderungsdienstvereinbarung zur LOB erarbeitet. Seine Anwendbarkeit ist nach Abschluss der ersten Bewertungsperiode zu prüfen.

Maßnahmen / Ist-Stand:

1. Die Dienstvereinbarung zur Beurteilung der Beamten ist fortzuschreiben und unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben an die Dienstvereinbarung zur Beurteilung der Beschäftigten anzupassen. Der Beurteilungsbogen ist ebenfalls zu überarbeiten.
2. Eine spezifische Dienstvereinbarung zur Beurteilung von Beschäftigten und Beamten im Bereich der Feuerwehr ist zu erarbeiten.
3. Fortsetzung der Schulung der Führungskräfte und Beschäftigten/Beamten

9.) Flexible Arbeitszeit

Begriff / Bedeutung:

Flexible Arbeitszeit umfasst ein 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. Angestrebt wird eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. eine lebensphasengerechte Arbeitszeiteinteilung mit dem Ziel der Erhöhung der Motivation der Beschäftigten. Mittels Absicherung bedarfsgerechter und angebotsorientierter Öffnungszeiten soll grundsätzlich auch die Dienstleistungsqualität der Stadtverwaltung erhöht werden. Grenzen dabei sind aber Standardreduzierungen, die gemäß dem Ziel des Stellen- und Personalabbaus zu Konsolidierungseffekten führen könnten.

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 (mögliche Telearbeit).

Entsprechende Regelungen wurden bereits zu nachfolgenden Themen erarbeitet und sind ggfls. fortzuschreiben:

Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und -rahmen, Teilzeitmodelle und Beurlaubungen.

Wichtige Rahmenbedingungen sind die Inhalte der §§ 6 und 10 TVöD.

Bereits initiiert wurde ein Projekt zur alternierenden Tele- bzw. Heimarbeit sowie die Unterbreitung von individuellen und flexiblen Teilzeitangeboten, mit dem Ziel, entsprechende Einzelvereinbarungen im April abzuschließen (korrespondierend mit entsprechenden HSK-Vorgaben).

Maßnahme:

Fortschreibung der DV zur gleitenden Arbeitszeit unter Einbeziehung der Inhalte des TVöD

10.) Gesundheitsförderung

Begriff / Bedeutung:

Gesundheitsförderung umfasst ein System von Maßnahmen zur Erhaltung, Stärkung bzw. Wiederherstellung der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten der Stadtverwaltung gemäß den Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Ziele:

Angestrebt wird die Verbesserung der Arbeits- und Rahmenbedingungen und die Vermeidung bzw. Reduzierung von arbeitsbedingten Belastungen auf der einen Seite und die Stärkung individueller gesundheitsfördernder Ressourcen der Beschäftigten auf der anderen Seite.

Ganzheitlich und gemeinsam mit den Beschäftigten sollen Maßnahmen zur Verbesserung von Gesundheit, Motivation und Wohlbefinden entwickelt und umgesetzt werden.

Die langfristige Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten insbesondere unter Berücksichtigung des demografischen Wandels soll so auch zur Senkung der krankheits- und unfallbedingten Ausfallzeiten führen.

Inhalte:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung des individuellen Gesundheitsverhaltens
- Suchtprävention
- Früherkennung und Prävention psychischer Fehlbelastungen
- Verbesserung von Betriebsklima, Kommunikation und Führungsverhalten
- Förderung des lebensbegleitenden Lernens (Aus-, Fort- und Weiterbildung)
- Betriebliches Eingliederungsmanagement

Maßnahmen:

- Fortschreibung der DV über die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die betriebliche Gesundheitsförderung innerhalb der Stadtverwaltung Schwerin von 2003
- Überarbeitung der DV von 2000 zum Umgang mit Suchtmitteln
- Ämterübergreifende Angebote mit den Schwerpunkten Bewegung, Stressbewältigung/Entspannung, Ernährung
- Durchführung von Gesundheitszirkeln
- Gripeschutzimpfungen
- Umsetzung von gesundheitsfördernden Konzepten und Projekten, z. B. Sicherheitskonzept, Dienstportkonzept der Feuerwehr, psychische Belastungen der Sozialarbeit
- Ausbau des Controllings zu Krankenständen (Thema Krankenstatistik) und Unfalldaten

11.) Vorschlagswesen

Begriff / Bedeutung:

Das Vorschlagswesen ist eine 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.

Inhalte:

Motivation der Beschäftigten und Unterstützung bei der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen.

Prüfung der eingegangenen Verbesserungsvorschläge und Bewertung durch die „Vorschlagskommission“ mit Entscheidung über die mögliche Prämierung mittels z. B.

- Sachprämien,
- Geldprämien,
- Dienstbefreiung / Sonderurlaub (auf Antrag) und
- Anerkennungsschreiben der Oberbürgermeisterin.

Umsetzung anerkannter Verbesserungsvorschläge in der Verwaltungspraxis.

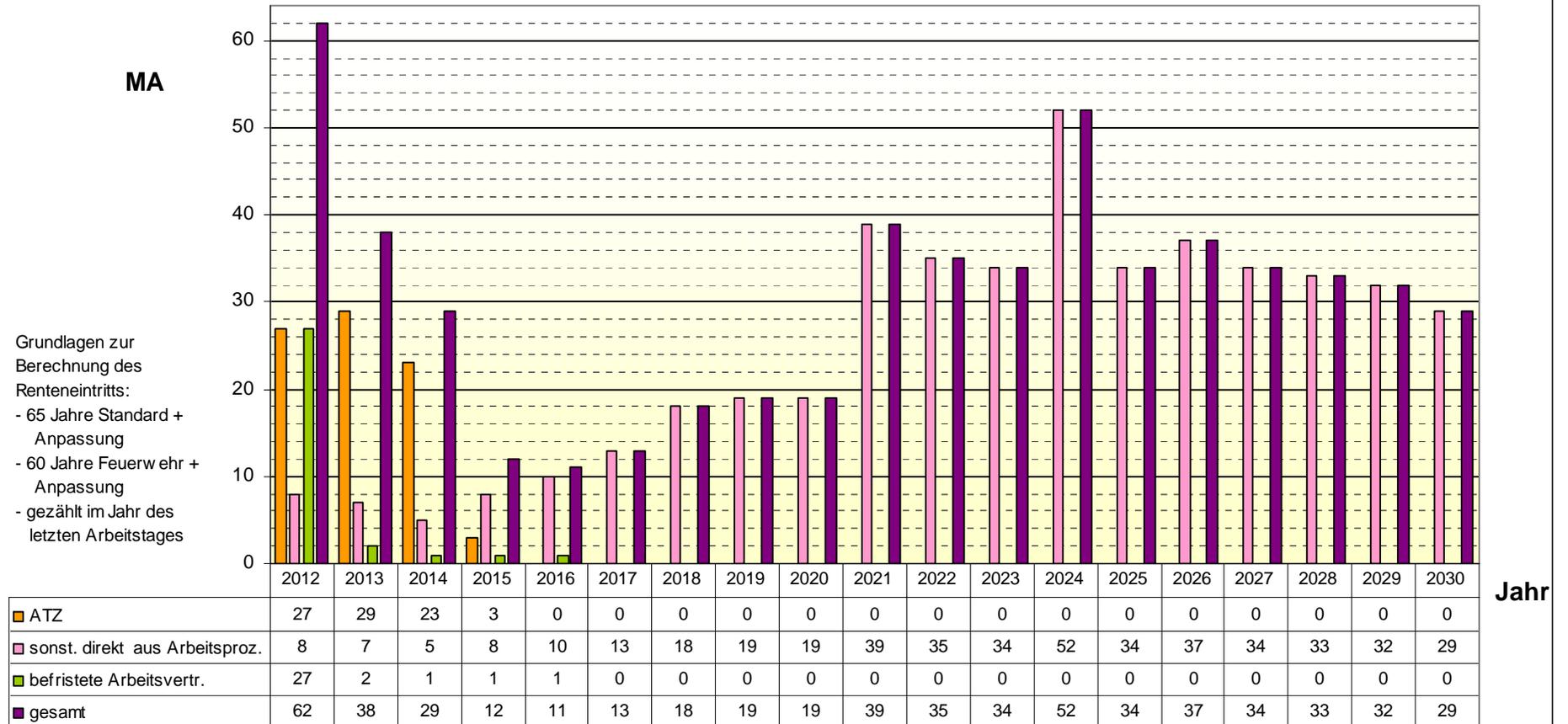
Eine entsprechende Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Vorschlagswesen wurde mittlerweile fortgeschrieben.

Maßnahmen:

Einsatz interaktiver Intranet-Formulare zur Einreichung der Vorschläge und gegebenenfalls erster Zulässigkeitsprüfung.

Anlage 1: Abgänge Arbeitskapazität

**Abgänge Arbeitskapazität (MA)
Verwaltung ohne Anwärter und Azubis
Stand 1. Februar 2012**



Anlage 2: Stellenentwicklung seit 1991

Die Entwicklung des Stellenbestandes ist seit 1992 durch eine kontinuierliche Abnahme gekennzeichnet. Ursachen dafür liegen insbesondere in einer permanenten Vollzugs- und Zweckkritik in Verbindung mit einer hohen Anzahl an Ausgliederungen (Zoo, Theater, Friedhof, Gebäudemanagement, Datenverarbeitung, die Druck- und Vervielfältigungsstelle, Kindertagesstätten, Kinder- und Jugendheime, Alten- und Pflegeheime sowie die Grün- und Straßenunterhaltung. In jüngerer Vergangenheit erfolgte die Ausgliederung der Sportstätten an den Eigenbetrieb SDS sowie des Bereiches Sport- und Veranstaltungszentrum Lambrechtsgrund im Rahmen des PPP-Hallenprojektes).

Übersicht: Stellenentwicklung in der Stadtverwaltung Schwerin seit 1991 ³⁴

(Nachtrags-) Stellenpläne	Anzahl der (Plan-)Stellen	(Plan-) Stellen in VZÄ auf der Basis von 40 Wochenstunden ³⁵	kw-Stellen in VZÄ
1991	5445		
1991 (N)	5435		
1992	4611		
1992 (N)	4113		
1993	3751		
1993 (N)	3631		
1994	3607		
1994 (N)	3153		
1995	2504		
1996	2189		
1997	2133		
1998	2120	1959,31	
1999	1969	1823,53	91,18
2000	1835	1731,31	505,48
2000 (N)	1835	1737,31	505,48
2001	1465	1434,21	258,00
2002	1413	1394,52	147,75
2003	1347	1330,23	273,15
2004	1192	1176,23	125,90
2004 (N)	1280 ³⁶	1264,44	447,91
2005	1166	1150,43	346,93
2006	1049	982,22	179,83
2007	1034	975,63	159,73
2008	999	947,42	133,27
2009	1028	973,25	136,56
2010	1029	980,52	126,78
2011	1010	961,18	122,30

³⁴ Stand: 25.01.2011

³⁵ VZÄ: Vollzeitäquivalent

³⁶ Wiedereinfügung Zentrales Gebäudemanagement in den Stellenplan

Anlage 3: Personalbestandsentwicklung von 1992 bis 2010

Aus dem jeweiligen Stellenplan lässt sich keine konkrete Personalausstattung ableiten. Gemessen wird die quantitative Entwicklung des Personalbestandes daher mit dem Indikator „Personalbestand pro 1000 Einwohner“. Der Personalbestand der Stadtverwaltung hat seit 1992 demnach ebenfalls kontinuierlich abgenommen:

Übersicht: Personalbestandsentwicklung in der Stadtverwaltung Schwerin von 1992 bis 2010 ³⁷

Personalbestand				davon									
Jahr	ins- gesamt	Verän- derung Zum Vorjahr	je 1 000 EW	Vollzeitbeschäftigte					Teilzeitbeschäftigte				
				ins- gesamt	darunter Frauen	davon			ins- gesamt	darunter Frauen	davon		
						Beamte	Angestellte	Arbeiter			Beamte	Angestellte	Arbeiter
Anzahl													
1992	4283		34,5	3950	3137	103	2740	1107	333	316	0	182	151
1993	3295	-988	27,0	3007	2240	182	2260	565	288	264	0	230	58
1994	3006	-289	25,4	2754	1994	223	2030	501	252	247	0	215	37
1995	3037	31	26,5	2791	1812	245	2072	474	246	246	0	222	24
1996	2189	-848	19,7	1541	899	240	1036	265	648	628	1	641	6
1997	2127	-62	19,8	1468	833	234	967	267	659	640	2	652	5
1998	2082	-45	19,5	1478	857	225	1001	252	604	586	5	595	4
1999	1954	-128	18,8	1454	849	217	996	241	500	472	4	488	8
2000	1839	-115	18,0	1381	799	217	951	213	458	420	7	438	13
2001	1470	-369	14,6	1234	713	215	862	157	236	196	5	215	16
2002	1429	-41	14,4	1208	693	227	827	154	221	185	7	201	13
2003	1378	-51	14,0	1164	666	219	794	151	214	178	9	194	11
2004	1333	-45	13,7	1094	617	216	741	137	239	195	9	211	19
2005	1193	-140	12,3	903	542	218	620	65	290	224	9	254	27
2006	1074	-119	11,1	322	112	214	109	0	752	599	12	740	0
2007	1043	-31	10,9	324	112	215	109	0	719	580	14	705	0
2008	1007	-36	10,5	350	126	216	134	0	657	547	14	643	0
2009	989	-18	10,4	318	101	221	97	0	671	559	15	656	0
2010	988	-1	10,0	316	101	220	96	0	672	559	15	657	0

³⁷ Quelle: Statistisches Amt M-V (Stand: 30.06.2010); Amt für Hauptverwaltung

Anlage 4: Personalbestände der kreisfreien Städte in M-V in den Jahren 2004 bis 2010

Der Indikator Personalbestand pro 1000 Einwohner erlaubt einen Vergleich zwischen einzelnen Städten:

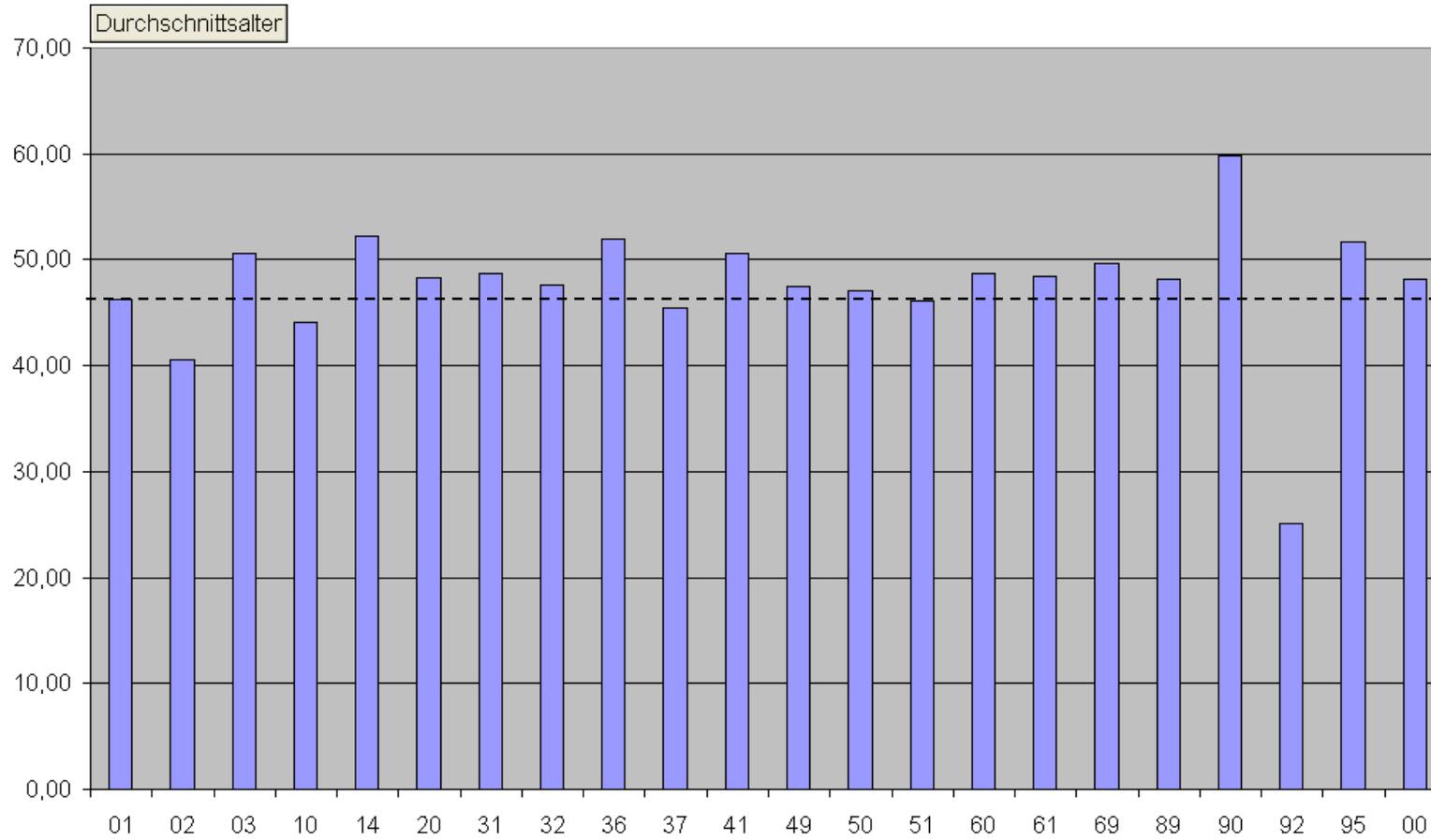
Übersicht: Personalbestände der kreisfreien Städte in M-V in den Jahren 2007 bis 2010 ³⁸

Kreisfreie Städte	Personalbestand			Davon								
				Vollzeitbeschäftigte				Teilzeitbeschäftigte				
	ins-gesamt	Veränder. zum Vor-jahr	je 1 000 EW	ins-gesamt	darunter Frauen	davon		ins-gesamt	darunter Frauen	davon		
						Beamte	Arbeit-nehmer			Beamte	Arbeit-nehmer	
Anzahl												
Greifswald												
2007	1031	0	19,4	649	385	63	584	382	358	1	381	
2008	1034	3	19,3	620	363	70	550	414	379	2	412	
2009	1028	-6	19,1	605	354	71	534	423	394	2	421	
2010	1006	-22	19,0	595	346	68	527	411	381	1	410	
Neubrandenburg												
2007	747	-23	11,1	575	354	195	380	172	145	19	153	
2008	748	1	11,3	562	341	187	375	186	161	22	164	
2009	707	-41	10,8	524	316	186	338	183	154	26	157	
2010	690	-17	11,0	484	281	182	302	206	176	35	171	
Rostock												
2007	2699	-143	13,5	2396	1388	452	1944	303	255	13	290	
2008	2709	10	13,5	2405	1393	452	1953	304	256	13	291	
2009	2379	-330	11,9	2087	1180	435	1652	292	239	23	269	
2010	2146	-233	11,0	1822	1062	432	1390	324	267	33	291	
Schwerin												
2007	1043	-31	10,9	324	112	215	109	719	580	14	705	
2008	1007	-36	10,5	350	126	216	134	657	547	14	643	
2009	989	-18	10,4	318	101	221	97	671	559	15	656	
2010	988	-1	10,0	316	101	220	96	672	559	15	657	
Stralsund												
2007	857	-12	14,7	681	365	128	553	176	145	10	166	
2008	830	-27	14,3	666	349	127	539	164	137	10	154	
2009	820	-10	14,2	639	336	125	514	181	151	10	171	
2010	793	-27	14,0	584	297	121	463	209	174	11	198	
Wismar												
2007	683	-5	15,2	509	303	135	374	174	140	11	163	
2008	670	-13	14,9	485	291	133	352	185	157	13	172	
2009	665	-5	15,0	461	276	125	336	204	171	20	184	
2010	656	-9	15,0	419	240	117	302	237	199	24	213	

³⁸ Quelle: Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (Stand: 30.06.2010); Amt für Hauptverwaltung

Anlage 5: Altersdurchschnitt in der Stadtverwaltung ³⁹

Durchschnittsalter nach OKZ



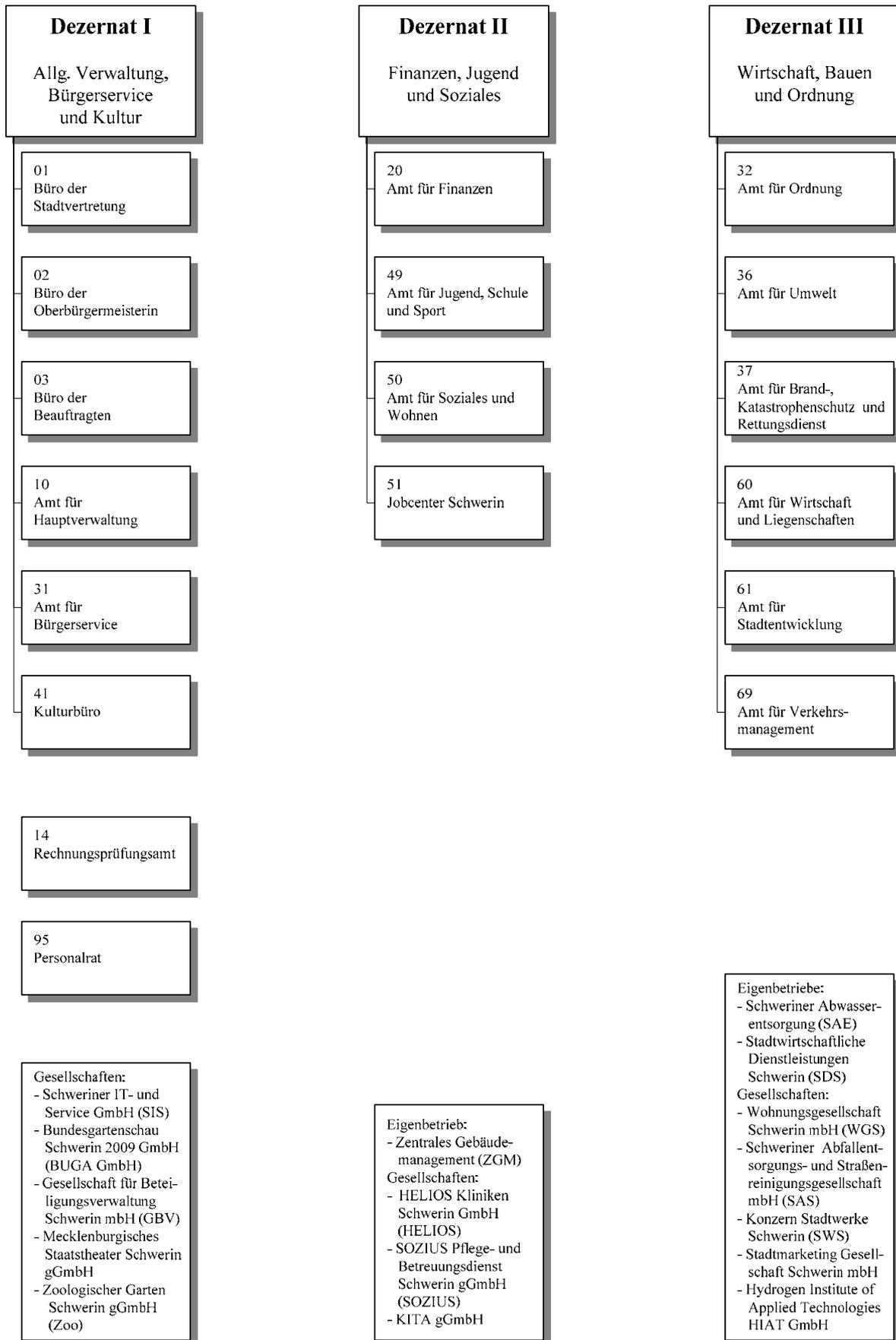
Durchschnittsalter: 47,1 Jahre

³⁹ Stand: 30.09.2011

Anlage 6:

Dezernatsverteilungsplan 2012

01.01.2012 Stand: 27.09.2011



Anlage 7: Leitsätze für die Stellenentwicklung und Personalbewirtschaftung

1. Allgemeine Leitsätze

- a) Mit Ausnahme von ATZ-Stellen werden künftig grundsätzlich keine Stellen neu eingerichtet. (Ausnahmen gelten nur bei der Einführung neuer Rechtspflichten.)
- b) Kurz- bis mittelfristig erfolgt eine Reduzierung von Leitungs- und Assistenzstellen. Ansatz dafür ist auch die Zusammenlegung von Ämtern / Bereichen / Abteilungen / Sachgebieten.
- c) Externe Einstellungen sind als Ultima-Ratio-Lösungen zu betrachten.
- d) Abgänge sollen grundsätzlich bis zu 80 % durch die Übernahme von Auszubildenden kompensiert werden (Maximalvariante). Dazu soll auch die Ausbildungsinitiative dienen.
- e) Die Querschnittsverwaltung ist zu straffen. Dazu zählen sowohl die Querschnittsämter als auch Stellen im Overhead-Bereich.
- f) Die Verwaltungshierarchien werden abgeflacht.

2. Verfahrensgrundsätze

- a) Das Wiederbesetzungsverfahren ist restriktiver zu gestalten. Über Ausnahmen wird auf dem Dienstweg entschieden.
- b) Die Deckelung der Stellenanzahl ist verstärkt in Zielvereinbarungen bzw. Budgetvereinbarungen zu berücksichtigen.
- c) Stellenneubedarfe werden nur befriedigt bei Kompensation im Dezernat.

3. IT-Maßnahmen

IT-Maßnahmen sind grundsätzlich einer intensiven Rentierlichkeitsanalyse zu unterziehen. Dabei ist jeweils anzugeben, wie sich eine Investition auf das Stellengefüge auswirkt.

4. Sonstige Maßnahmen

Folgende Instrumente und Maßnahmen werden in den kommenden Wochen einer gesonderten Prüfung unterzogen (unter dem Vorbehalt tarifrechtlicher und sonstiger Grenzen):

- Reduzierung von Öffnungszeiten, sofern dadurch zumindest anteilig Stellenstreichungen realisiert werden können,
- Weitergehende Standardreduzierungen,
- Schichtdienst zur Reduzierung von Personalnebenkosten,
- Schaffung von Anreizen (Höhergruppierung bei Stellen-Reduzierungsangeboten o. Ä.),
- Auslobung von Prämien bei Reduzierung nicht bereits kw-gestellter Stellen (nach dem Muster Management-bedingter Leistungen),
- Reduzierung von Stellen durch Umverteilungen innerhalb von Fachbereichen, sollte der Haustarifvertrag nicht verlängert werden können (zurzeit ist von einem maximalen Effekt von bis zu 30 VZÄ auszugehen),
- Durchführung von Prozesskettenanalysen und weitergehende Zweck- und Vollzugskritik zur Realisierung von kw-Vermerken in den Ämtern (41, geplant ab 11/2010). Dabei ist auch ein Zusammenhang mit Investitionen im IT-Bereich herzustellen.

5. Externe Begleitung

Zu prüfen ist, inwieweit in spezifischen fachlichen Bereichen schwerpunktmäßig eine externe Begleitung organisiert werden kann und soll. Infrage kommen hier insbesondere Bereiche mit großen Budgets (z. B. Jugend und Soziales). In allgemeinen Verwaltungsbereichen soll eine externe Begleitung nur in Erwägung gezogen werden, wenn ein Nutzen entstehen könnte, der weit über eine reine Informationsbereitstellung hinaus geht.

Anlage 8

Übersicht: Zusammenfassung Fortschreibung Sollstellenplan Gesamtverwaltung

Aufgabenbereich	Sollstellenplan Beschluss STV (2011)	Fortschreibung Sollstellenplan	Entwurf Stellenplan 2012	Stellendifferenz
Oberbürgermeisterin und Beigeordnete	7	10	10	0
Büro der Stadtvertretung	5	5	5	0
Büro der Oberbürgermeisterin	7	8	10	-2
Büro der Beauftragten	3	3	3	0
Amt für Hauptverwaltung	43	39	46	-7
Übernahme Azubi, Laufbahnwechsel	13	14	14	0
Amt für Bürgerservice	68	66	70	-4
Kulturbüro	59	60	70	-10
Rechnungsprüfungsamt	7	7	8	-1
Personalrat	3	3	3	0
Amt für Finanzen	51	62	66	-4
Amt für Jugend, Schule und Sport	80	81	88	-7
Schulische Einrichtungen	31	33	35	-2
Amt für Soziales und Wohnen	47	59	63	-4
ARGE (Jobcenter)	68	65	67	-2
Amt für Ordnung	69	70	72	-2
Amt für Umwelt	23	24	29	-5
Amt für Brand-, Katastrophenschutz und RD	171	181	181	0
Amt für Wirtschaft und Liegenschaften	30	18	22	-4
Amt für Stadtentwicklung	32	35	35	-0
Amt für Verkehrsmanagement	35	35	37	-2
Verfahrensoptimierung	-10	-10	0	-10
Gesamtverwaltung	842	868	934	-66

Anlage 9

Übersicht: Abweichungen

Dezer- nat / Amt	Stel- len-Nr.	Aufgabe / Funktion	Anmerkung / Abweichungsgrund
I / 02	0441-2	SB Internet	Verlagerung von 10.2
I / 02	7330-1	SB Beschwerdemanagement	Neueinrichtung
I / 10	0168-2 0169-2 0173-2 0174-2	SB Personalabrechnung “ “ “	Vier zusätzliche Streichungen / Ausgliederung der Personalabrechnung zur SIS
I / 31	4047-2	Helfer(in)	eine zusätzliche Streichung / dafür kw-Vermerk an 6279-2 gestrichen – dauerhafte Refinanzierung durch Krankenkassen gegeben
I / 31	5664-2	Sachbearbeiter(in) (allg. Verwaltung)	kw-Vermerk gestrichen mit Verlagerung in die GBH
I / 41	1402-2	MA Haushalt/Kursgebühren (Volkshochschule)	Änderung in ATZ mit Nachbesetzung; keine Aufgabenwahrnehmung in der GBH
I / 41	7361-2	MA Sternwarte	Neueinrichtung / Auslaufen des Honorarvertrages/ Beachtung aktueller Rechtsprechung
I / 41	0024-2	Veranstaltungskoordination	Stellenverlagerung von 41 nach 32 (2. Änderungsliste Stpl. 2011)
II / 20	0334-2	SB Stadtkasse	Kw-Vermerk gestrichen / keine Stellenreduzierung, da ein Bedarf für Sekretariat des Amtes, Post sowie Archivierungsarbeiten der Abt. Stadtkasse
II / 49	1397-2	SB Kita-Förderung	kw-Vermerk gestrichen
II / 49	5945-2	SB Entgeltverhandlungen / Betriebserlaubniserteilung	kw-Vermerk gestrichen
II / 49	7364-2	Sozialarbeiter(in)	Neueinrichtung / Kompensation von Teilzeitbeschäftigungen
II / 50	5744-2	Sozialarbeiter(in)	kw-Vermerk gestrichen; Wahrnehmung Pflichtaufgaben nach SGB XII (§§ 67; 53; 71)
II / 50	6068	Sekretariat	kw-Vermerk gestrichen
II / 50	1625-2	SB Wirtschaftliche Hilfen	Kw-Vermerk gestrichen / ATZ mit Nachbesetzung
II / 50	7332-2 7333-2 7334-2 7335-2	SB Bildung und Teilhabe “ “ “	4 Neueinrichtungen

Dezer- nat / Amt	Stel- len-Nr.	Aufgabe / Funktion	Anmerkung / Abweichungsgrund
II / 50	7369-1 7370-1 7371-1 7372-1 7373-1 7374-1	SGL SGB IX und Elterngeld SB SGB IX SB SGB IX SB SGB IX SB Elterngeld SB Elterngeld	6 Neueinrichtungen §§ 17,19 Aufga- benzuordnungsgesetz (LAGuS)
II / 51	3831-2 0290-2 6339-2 6363-2	Arbeitsvermittler “ SB Leistung “	vier zusätzliche Streichungen
III / 32	0024-2	Veranstaltungskoordination	Stellenverlagerung von 41 nach 32
III / 37	6416-1 7375-1 7376-2 7377-2 7378-2 7379-2 7380-2 7381-2 7382-2 7383-2	SB Entgelt Einsatzbearbeiter(in) Rettungsassistent(in) “ “ “ “ “ “ “	kw-Vermerk gestrichen; (Rettungs- dienst / Refinanzierung Krankenkas- sen) Neueinrichtung / Koordinierungsstelle Intensivverlegung (0,6 VZÄ Refinanzierung Krankenkassen) Acht Neueinrichtungen / Sperrver- merk / Verhandlungen mit den Kran- kenkassen wg Personalmehrbedarf im Rettungsdienst - Refinanzierung
III / 60	5749-1	SB Grundstücksverwertung	Stellenverlagerung von 10 nach 60 (Stellenmehrung in 60.3- Liegenschaften)
III / 61	6343-2	SB Stadtentwicklungsplanung	Zusätzliche Streichung