

Personalbedarfs- und Entwicklungskonzept 2019-2025





*Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,*

mit der Vorlage dieses Personalbedarfs- und Entwicklungskonzeptes (PBEK) schaffen wir eine Handlungs- und Planungsgrundlage für die nächsten Jahre, mit der sich die Landeshauptstadt als Arbeitgeberin den anstehenden Herausforderungen im Personalmanagement stellt.

Eine wesentliche Entscheidung ist die Abkehr vom Soll-Stellenplan. Die Entwicklung des Personals in der Stadtverwaltung war in den vergangenen Jahrzehnten insbesondere durch Aufgabenreduzierung und Stellenabbau gekennzeichnet.

Der öffentliche Dienst muss sich neuen Herausforderungen stellen. Die Schwerpunkte werden in der Digitalisierung und dem demographischen Wandel liegen.

Neben Risiken sind damit auch Chancen für die Verwaltung verbunden, die wir bestmöglich ausschöpfen wollen. Aufgabenkritik wird dabei weiterhin notwendig bleiben.

Darüber hinaus möchten wir unsere attraktiven Arbeitsbedingungen erhalten und ausbauen und die Verwaltung als modernen Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger weiterentwickeln.

Lassen Sie uns diese Entwicklung gemeinsam gestalten.

Rico Badenschier

Dr. Rico Badenschier

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Ziele der Personalentwicklung auf Grundlage des Leitbildes Schwerin 2020	7
3. Ausgangslage	8
3.1 Basisdaten Stadtverwaltung 2018	9
3.2 Interkommunaler Vergleich 2018 in Grafiken nach Schwerpunkten	12
3.3 Gesundheit (Basisdaten Krankenstand)	18
3.3.1 Krankenstand Gesamtverwaltung der Landeshauptstadt Schwerin	18
3.3.2 Krankenstand - Ausfallquote nach Kriterien Deutscher Städtetag (2011 – 2018)	19
3.3.3 Städtevergleich Krankenstand Ausfallquote nach Kriterien Deutscher Städtetag	20
4. Verwaltungsstruktur und Stellenausstattung	21
4.1 Stellenentwicklung gesamt und nach Schwerpunkten 2015-2020	21
4.1.1 Stellenentwicklung gesamt 2015-2020	21
4.1.2 Stellenentwicklung nach Schwerpunkten (mittelfristige Prognose)	23
4.2 Personalbestandsentwicklung bis 2025 nach altersbedingten Abgängen	28
4.2.1 Grafische Darstellung Personalbestand als Alterspyramide	29
4.2.2 Personalbestandsentwicklung nach Fachdiensten	30
4.2.3 Altersabgänge nach Bildungsniveau	31
4.2.4 Personalbedarf nach Bildungsvoraussetzung	31
4.2.5 Personalbestandsentwicklung im Bereich der Führungskräfte	32
4.2.6 Altersabgänge nach Bildungsniveau im Bereich der Führungskräfte	33
4.2.7 Personalbedarf nach Bildungsvoraussetzung im Bereich der Führungskräfte	33
4.3 Personalbestandsregulierung durch Ausbildung und externe Nachbesetzung nach Bildungsvoraussetzung	34
5. Fazit	35
6. Einflussfaktoren der Personalentwicklung	37
7. Einzelinstrumente der Personalentwicklung	42
7.1 Ausbildung	43
7.2 Fort und Weiterbildung	45
7.3 Leistungs- und kompetenzbezogenes Beurteilungswesen	47
7.4 Flexible Arbeitszeit	49
7.5 Betriebliches Gesundheitsmanagement	52

8. Evaluation und Controlling	59
9. Ausblick	62
10. Anlagen	
Anlage 1: Dezernatsverteilungsplan Stand 01.01.2019	63
Anlage 2: Stellenentwicklung von 2015-2025	64
Anlage 3: Maßnahmenkatalog der Instrumente der Personalentwicklung	67

1. Einleitung

Dem deutschen Arbeitsmarkt werden auf Grund des Demografischen Wandels bis 2030 rund 3,5 Millionen Fachkräfte weniger zur Verfügung stehen als heute. Diese Entwicklung ist auch im öffentlichen Dienst spürbar.

Die Bediensteten sind die wichtigste Ressource der Stadtverwaltung Schwerin. Ihre Qualifikation und Befähigung sowie ihre Einstellung und Sichtweise stehen im Mittelpunkt eines Personalentwicklungsprozesses.

Personalentwicklung zielt darauf ab, die Interessen der Verwaltung mit den Interessen ihrer Bediensteten soweit wie möglich in Einklang zu bringen. Dabei muss sie sich immer an zuvor festgelegten Zielen orientieren und messen lassen.

Der Oberbürgermeister und die Stadtpolitik geben die strategischen Verwaltungsziele für die Landeshauptstadt Schwerin über das Leitbild der Stadt vor.

Bürgernah und offen, innovativ und lebenswert – so beschreibt das Leitbild 2020 den Dienstleistungscharakter der Stadtverwaltung Schwerin für den Bürger und die Verwaltung selbst als Arbeitgeberin.

Das Personal- und Organisationsmanagement in der Verwaltung hat sich hiernach auszurichten und die Verwaltungsprozesse entsprechend zu gestalten.

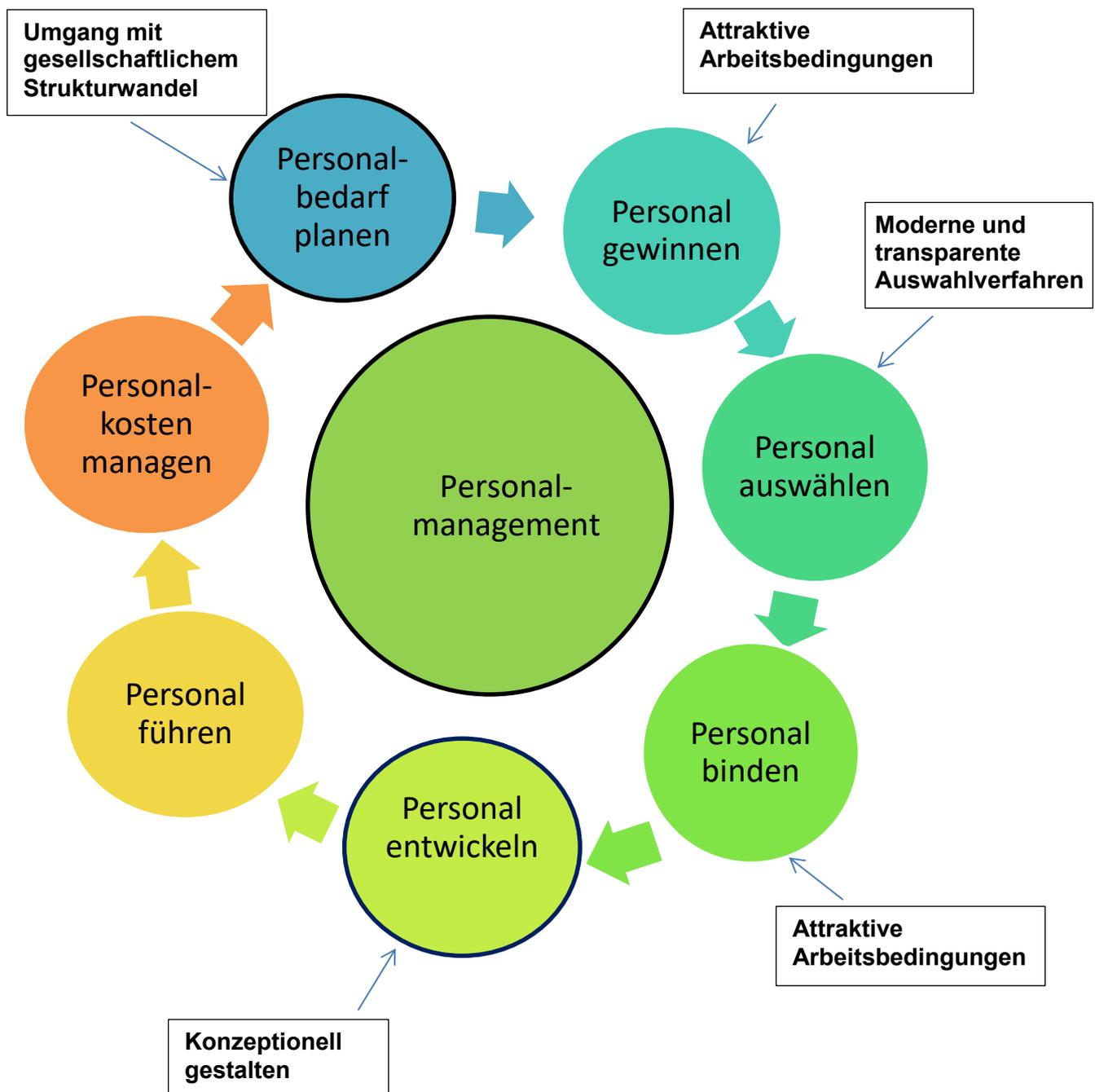
Dabei sind die aktuellen gesellschaftlichen Trends wie z.B.:

- alternde Bevölkerung und Mitarbeiterschaft als Teil des demographischen Wandels
- Zeitsouveränität
(erweiterte Teilzeitmöglichkeiten; mehr Flexibilität durch mobiles Arbeiten)
- Familien und junge Menschen in der Multioptionsgesellschaft (Vereinbarkeit von Beruf und Familie; individuelle Selbstverwirklichung und Familiengründung)
- Umwelt und Gesundheit (Klimaschutz und Mobilität - Lärm und Luftverschmutzung; Gesunde und soziale Stadt, umweltbewusste und gesundheitsförderliche Stadtentwicklungsplanung u. a.)
- Soziale Disparitäten (z.B. der Stadt-Land-Gegensatz; ungleiche Lebens- und Entwicklungsbedingungen innerhalb der Stadt)

im Auge zu behalten und Organisationsstrukturen mittelfristig anzupassen.

Personalbedarfe und deren Entwicklung sind wesentlicher Bestandteil des gesamten Personalmanagements und wurden in der Landeshauptstadt Schwerin erstmals 2010 in Form eines separaten Konzeptes abgebildet.

Handlungsfelder und Einflussfaktoren des kommunalen Personalmanagements



Nach langer Zeit der Haushaltskonsolidierung, verbunden mit Zeiten des massiven Personalabbaus, muss nunmehr verstärkt in Personalausbildung, Personalakquise, Personalbindung und Personalgesunderhaltung investiert werden.

Die beiden großen, in die Verwaltung hinein gerichteten Herausforderungen im Personalmanagement sind der demografische Wandel in der Belegschaft sowie die permanent zunehmende Digitalisierung von Verwaltungsprozessen.

Mit älter werdendem Personal bei zunehmend beschleunigter Digitalisierung dauerhaft leistungsfähig zu bleiben, wird zur personalwirtschaftlichen Herausforderung in den nächsten Jahren.

Damit stellen sich zwei zentrale Fragen:

1. Wie müssen Arbeit und Arbeitsbedingungen gestaltet werden, damit alle Bediensteten gesund und leistungsfähig bleiben können?
2. Welche Bedingungen müssen geschaffen werden, damit ältere Bedienstete weiterhin ihrer bisherigen Arbeit nachgehen können?

Es müssen geeignete Instrumente gefunden und weiterentwickelt werden, mit denen eine altersgerechte Personalpolitik gestaltet werden kann. Dabei beeinflussen Gesundheit und Zufriedenheit maßgeblich die Arbeit aller Bediensteten. Die Stadtverwaltung Schwerin wird ihre Aufgaben nur meistern können, wenn sie als Arbeitgeberin attraktiv ist, wenn sie individuelle Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten anbietet, sich Familie und Beruf gut mit einander vereinbaren lassen und die gesundheitliche Förderung der Bediensteten einen hohen Stellenwert einnimmt.

Um die bereits vorhandenen Strukturen mit den bestehenden neuen Anforderungen in Übereinstimmung zu bringen, wurde im Rahmen eines Projektes die Organisations- und Personalentwicklung in der Stadtverwaltung Schwerin neu betrachtet und auch in einen interkommunalen Kontext gestellt. Dies ermöglicht eine objektivere und realistischere Einordnung der Notwendigkeiten und Standards kommunaler Arbeit sowie der vorhandenen Organisationsstrukturen zur Aufgabenerledigung.

Mit dem vorliegenden Personalbedarfs- und Entwicklungskonzept werden der aktuelle Stand sowie die konkreten mittelfristigen Ziele einer strukturierten und nachhaltigen Organisations- und Personalentwicklung unserer Verwaltung dargestellt.

Das Personalbedarfs- und Entwicklungskonzept 2019-2025 findet Anwendung für alle Bediensteten und Nachwuchskräfte der Stadtverwaltung Schwerin.

Es gilt nicht für die Eigenbetriebe der Landeshauptstadt Schwerin.

2. Ziele der Personalentwicklung auf Grundlage des Leitbildes Schwerin 2020

ZIELE Nach dem Leitbild der Stadt Schwerin	Schwerin ist		Darauf ausgerichtete Ziele der internen Personalentwicklung		Personalentwicklungsinstrumente und Maßnahmen
	OFFEN		<p>Bewältigung des demografischen Wandels in der Mitarbeiterschaft durch Aufbau eines altersheterogenen und leistungsfähigen Personalkörpers mittels strukturiertem Personal- und Wissensmanagement</p>		
	INNOVATIV		<p>Befähigung von Mitarbeiter*innen und Führungskräften, die vielfältigen Aufgaben und aktuellen Herausforderungen (Demografischer Wandel und Digitalisierung) zu bewältigen</p>		
	LEBENSWERT		<p>Stärkung und Erhalt der Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter*innen durch die Steigerung der Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin</p>		

3. Ausgangslage

Um strukturierte und zielgerichtete Personalentwicklung betreiben zu können, ist die Darstellung und Bewertung der aktuellen Situation der Verwaltung unabdingbar.

Hierzu sind aus dem Jahr 2018

1. die signifikanten Basisdaten für Personal und Stellenplan sowie
2. bereits vorhandene Personalentwicklungsinstrumente und Maßnahmen darzustellen.

Die herangezogenen Daten werden alsdann in ihrer weiteren Entwicklung in Abhängigkeit der beeinflussenden Faktoren prognostiziert. Hieraus sind die notwendig werdenden Maßnahmen abzuleiten.

Nachfolgend werden folgende maßgebliche Basisdaten **des Jahres 2018** in Zusammenhang gebracht und die gegenseitige Beeinflussung dargestellt:

- Soll-Stellenanzahl laut Stellenplan
- Arbeitszeitvolumen/-kapazität in VzÄ (Vollzeitäquivalenten)
- Teilzeitvolumen
- Altersstruktur/ geplante Austritte
- Ausbildungsquote und -struktur
- Krankentage / Krankenquote

Ergänzend dazu müssen die bestehenden Anforderungen der zunehmenden Digitalisierung von Prozessabläufen in einzelnen Verwaltungsverfahren erkannt und analysiert werden, um konkrete Prognosen für die Verwaltungsstruktur- und Personalentwicklung erstellen zu können.

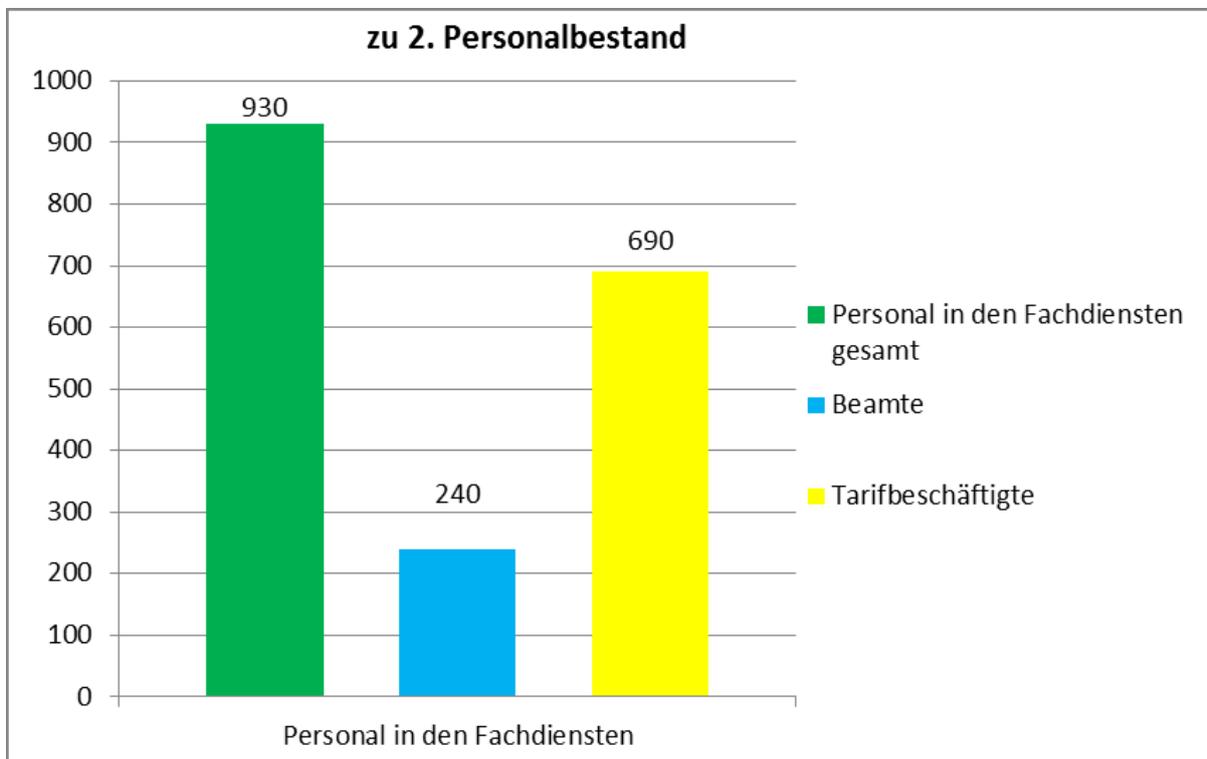
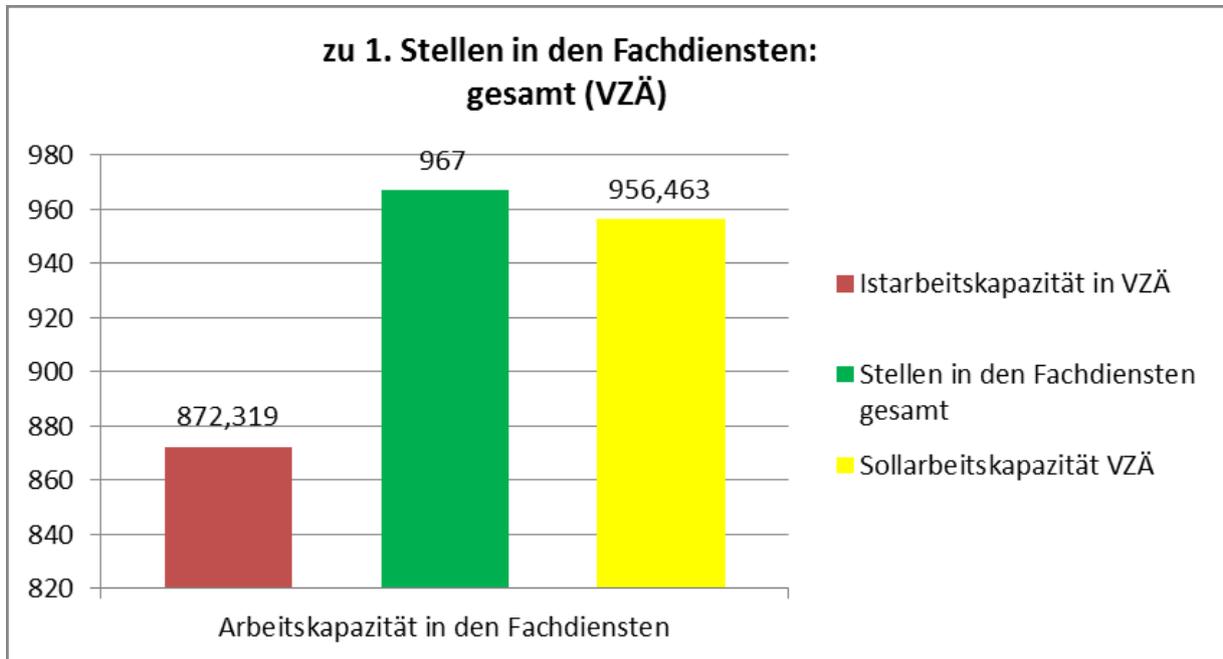
**3.1. Basisdaten Stadtverwaltung Schwerin (ohne Eigenbetriebe)
per 01.01.2018**

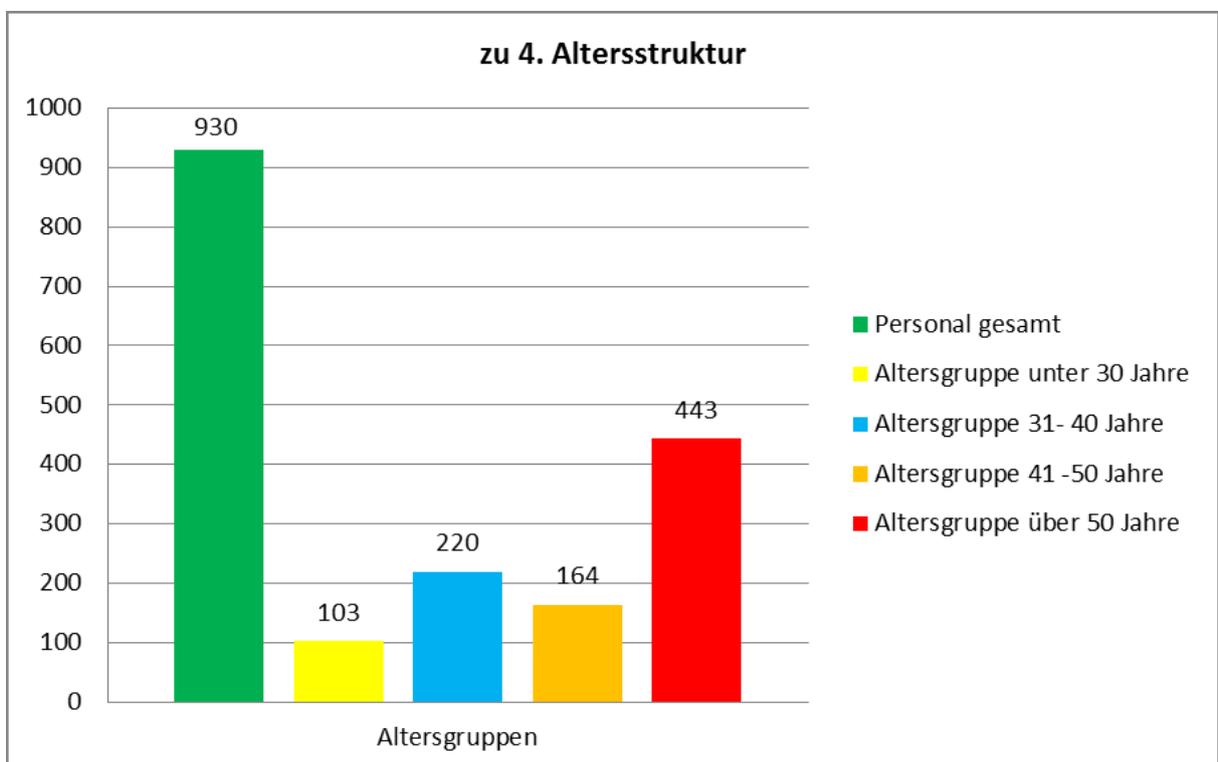
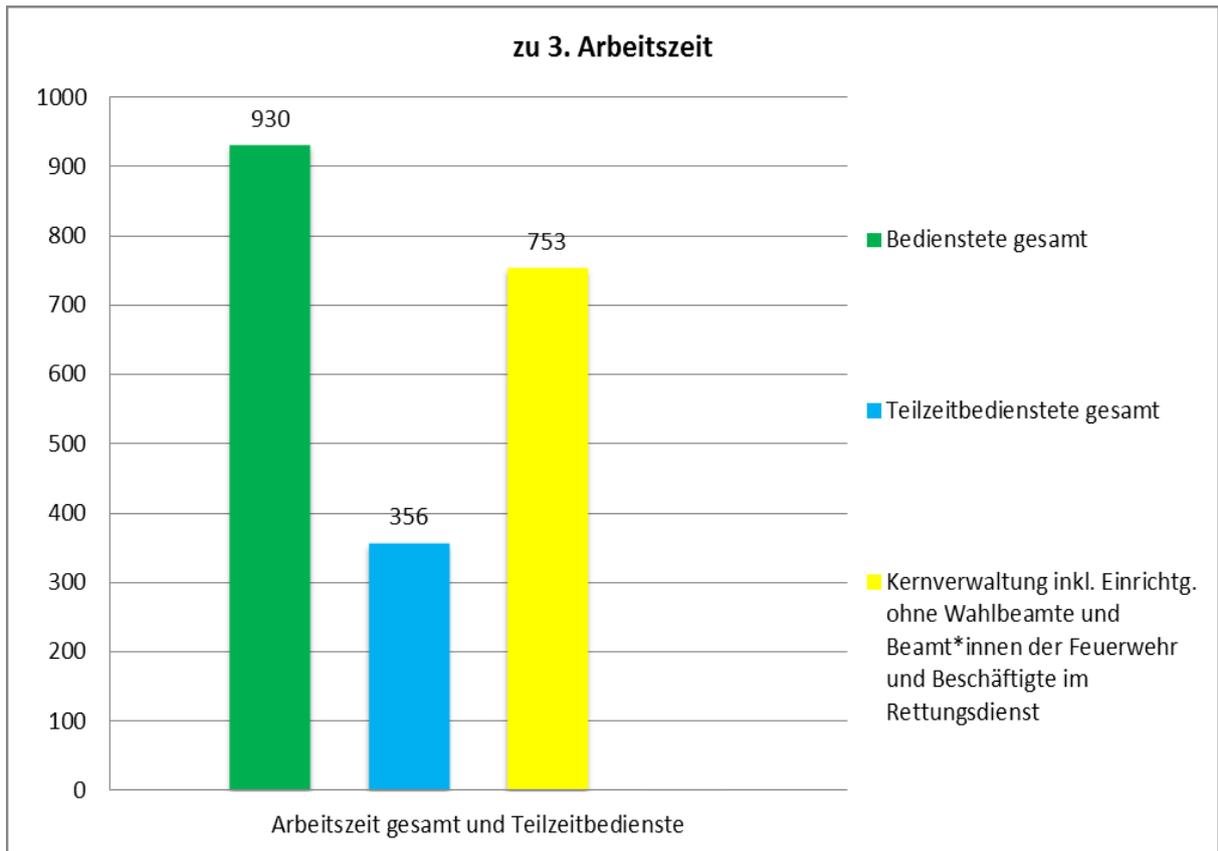
Basisdaten			
1. Stellenplan			
Stellen in den Fachdiensten *) (grafische Darstellung)			967
Soll-Arbeitskapazität (in VZÄ)			956,463
tatsächliche Arbeitskapazität (in VZÄ) zum 01.01.2018 **)			872,319
2. Personal (grafische Darstellung)			
Personalbestand in den Fachdiensten gesamt			930
	Beamte:		240
	Beschäftigte		690
2.1. Führungskräfte			
OB + Dezernenten			3
Fachdienst-, Büro-, Stabstellen-, Fachstellen- und Einrichtungsleiter			29
Fachgruppenleiter			58
3. Arbeitszeit (grafische Darstellung)			
Bedienstete gesamt			930
Kernverwaltung inkl. Einrichtg. ohne Wahlbeamte und Beamt*innen der Feuerwehr und Beschäftigte im Rettungsdienst			753
Teilzeitbedienstete gesamt			356
Teilzeitquote			38,28%
4. Altersstruktur (grafische Darstellung)			
Durchschnittsalter in den Fachdiensten			46,62
Altersgruppe unter 30 Jahre	Bedienstete gesamt		103
	Beschäftigte		82
	Beamte		21
Altersgruppe 31 bis 40 Jahre	Bedienstete gesamt		220
	Beschäftigte		149
	Beamte		71
Altersgruppe 41 bis 50 Jahre	Bedienstete gesamt		164
	Beschäftigte		100
	Beamte		64
Altersgruppe über 50 Jahre	Bedienstete gesamt		443
	Beschäftigte		361
	Beamte		82
5. Ausbildung			
Auszubildene gesamt			42
davon FD 37			20
6. Schwerbehinderte			
Schwerbehinderte gesamt			78
Schwerbehindertenquote			7,58%
7. Gesundheit			
per 31.12.2017			
Ø Krankentage je Beschäftigter in den Fachdiensten 2017			25.47
Krankenquote (grafische Darstellung)			9.97%

*) ohne Berücksichtigung von Personalgestellung, geringfügig Beschäftigten und Honorarkräften

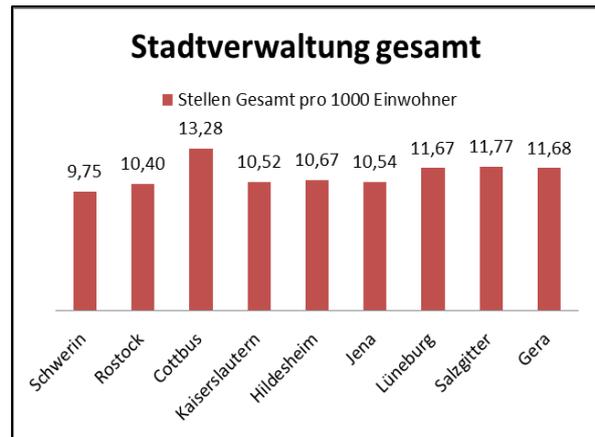
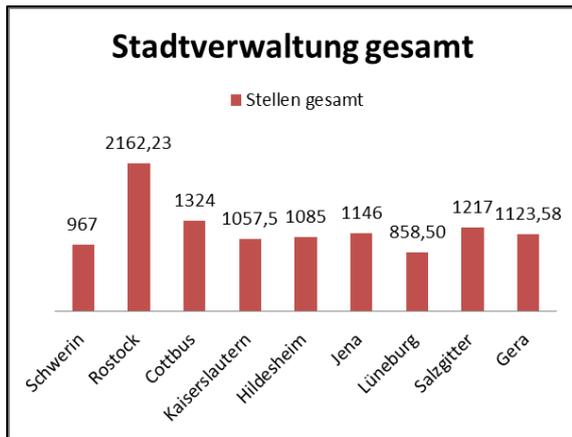
***) Der Unterschied ergibt sich aus Vakanzen und abgeschlossenen Teilzeitvereinbarungen

Grafische Darstellungen zur Basisdatentabelle 3.1. (Stand 01.01.2018)

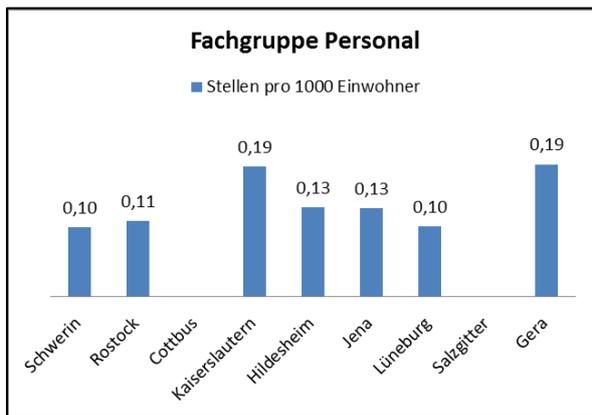
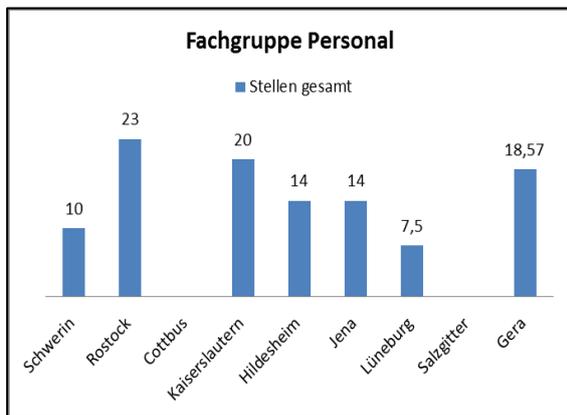




3.2 Interkommunaler Vergleich 2018 (Größenklasse 3) in Grafiken nach ausgewählten Schwerpunkten

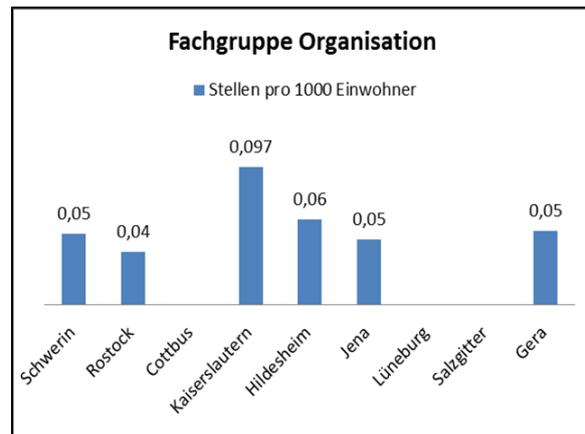
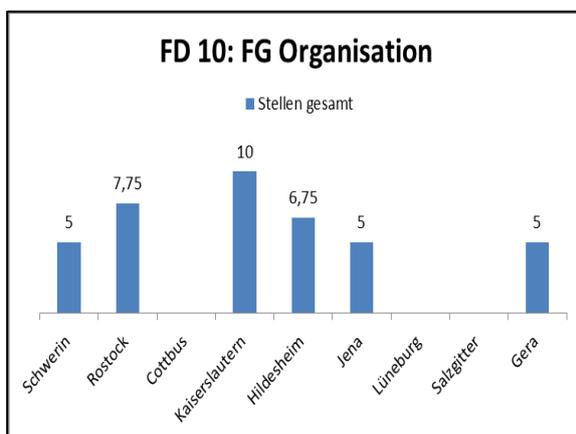


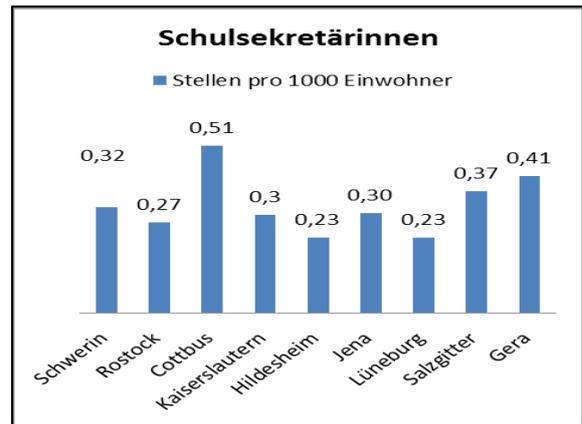
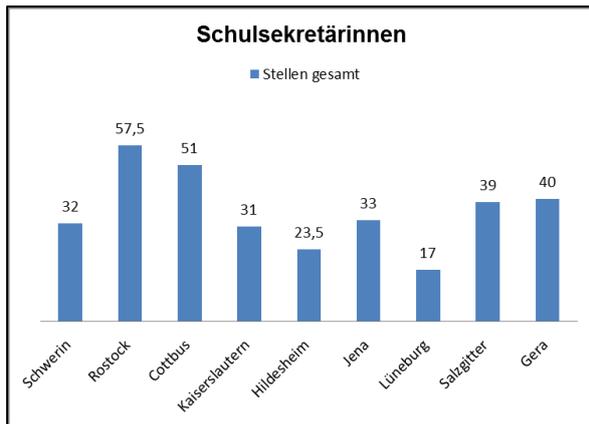
Der Vergleich der Stellen der verschiedenen Verwaltungen in dieser Abbildung sagt nichts über die verschiedenen Aufgabenbereiche innerhalb der Verwaltungen aus. Um einen seriösen Vergleich innerhalb vergleichbarer Städte herstellen zu können, wurden im Folgenden aufgabenbezogene Vergleiche angestellt.



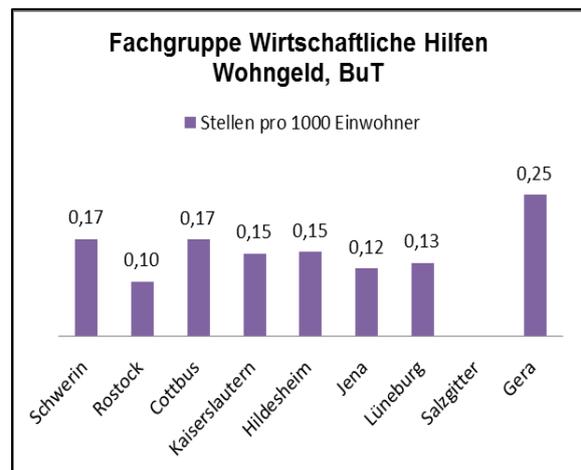
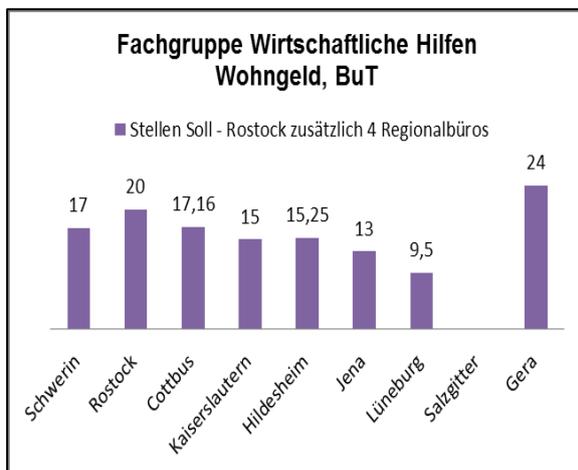
In Salzgitter und Cottbus sind keine Werte eingetragen. Das bedeutet nicht, dass es keine Stellen für diesen Aufgabenbereich gibt, sondern, dass die Schweriner Fachgruppe Personal in Cottbus im Bereich Verwaltungsangelegenheiten mit aufgeht. Da im Stellenplan die Anzahl der Stellen (50) nur nach Vergütungsgruppen und nicht nach Aufgaben unterschieden wird, ist eine Zuordnung für die Aufgaben der Personalverwaltung nicht möglich. In Salzgitter sind die Fachgruppen Personal und Organisation zusammengefasst, die ebenfalls nur nach Vergütungsgruppen unterschieden werden.

Für die in der nächsten Grafik aufgeführte Fachgruppe Organisation gilt für Cottbus und Salzgitter das Gleiche wie für die FG Personal. In Lüneburg geht die Fachgruppe Organisation in den Bereich innere Verwaltung mit auf.

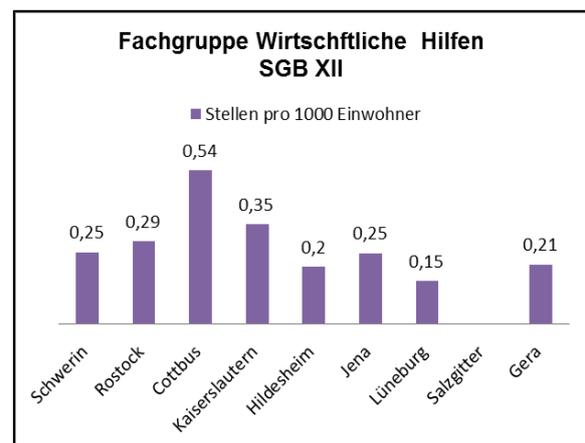
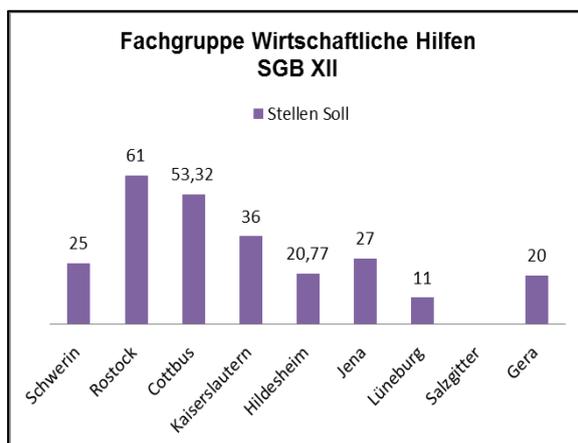




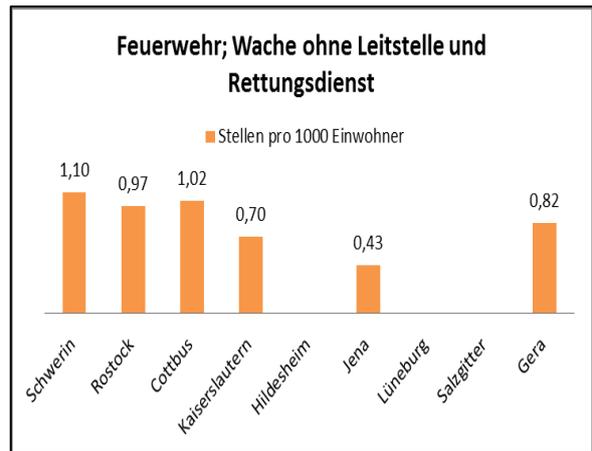
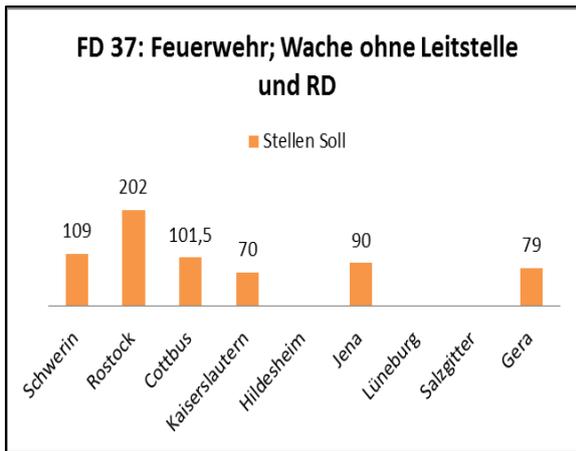
Der Vergleich der Stellen der Schulsekretärinnen per 1000 Einwohner sagt nichts darüber aus, wieviel Schulsekretärinnen in den Vergleichsstädten an den einzelnen Schulen sind. Eine unbekannte Größe ist weiterhin die Anzahl der Schüler an den einzelnen Schulen.



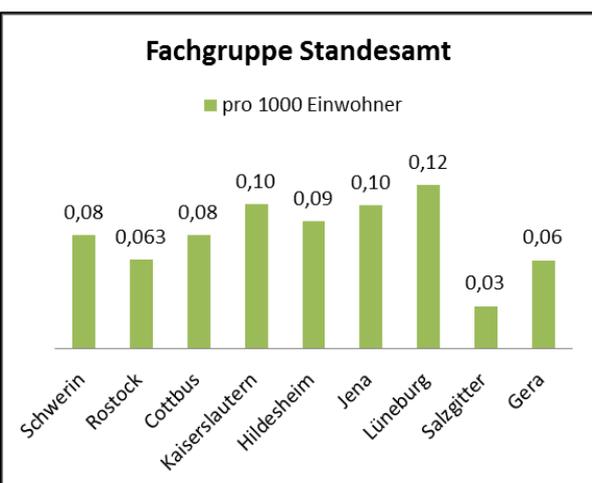
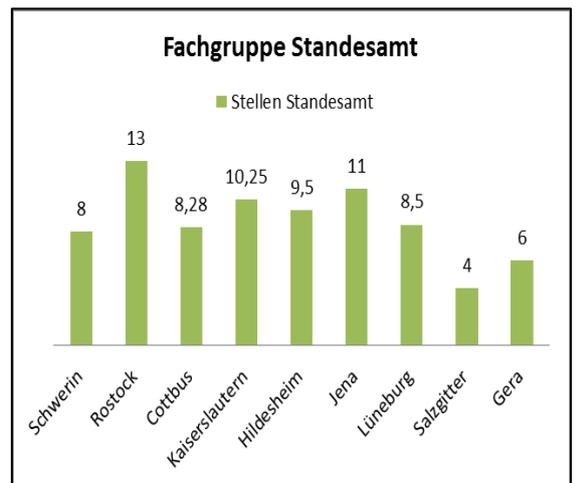
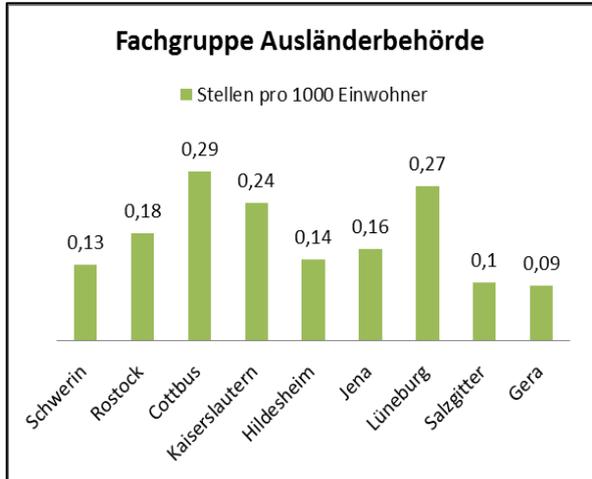
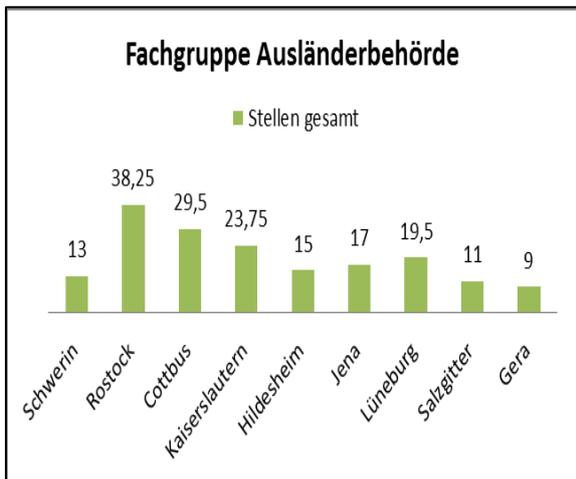
Der Stellenplan aus Salzgitter gibt lediglich den gesamten Fachdienst Soziales und Senioren aufgeteilt nach Vergütungsgruppen wieder. Deshalb lässt sich eine Vergleichbarkeit mit Schwerin nicht herstellen.

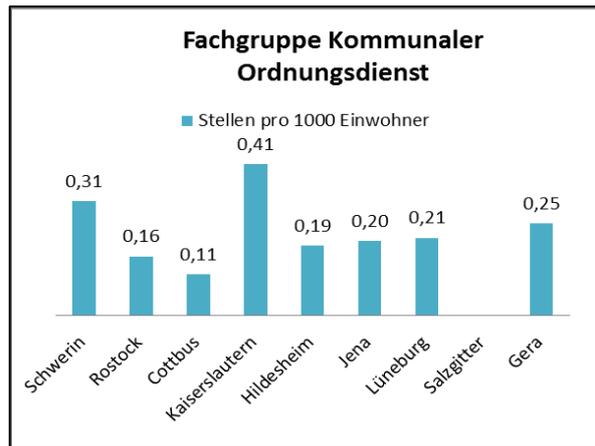
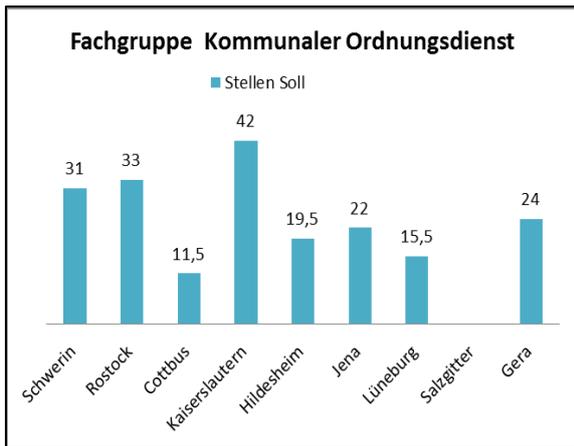


Der Stellenplan aus Salzgitter gibt lediglich den gesamten Fachdienst Soziales und Senioren aufgeteilt nach Vergütungsgruppen wieder. Deshalb lässt sich eine Vergleichbarkeit mit Schwerin nicht herstellen.

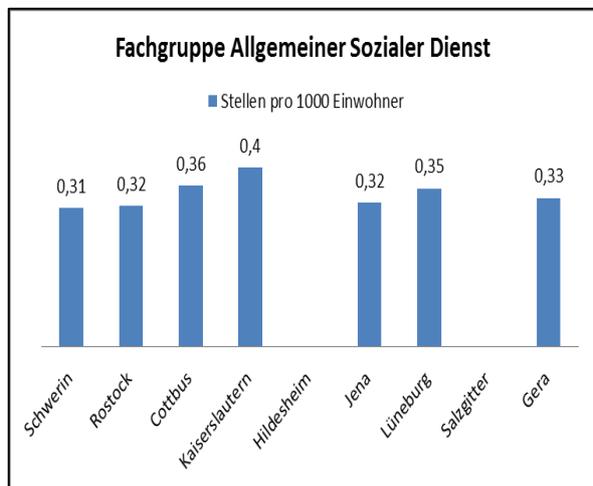
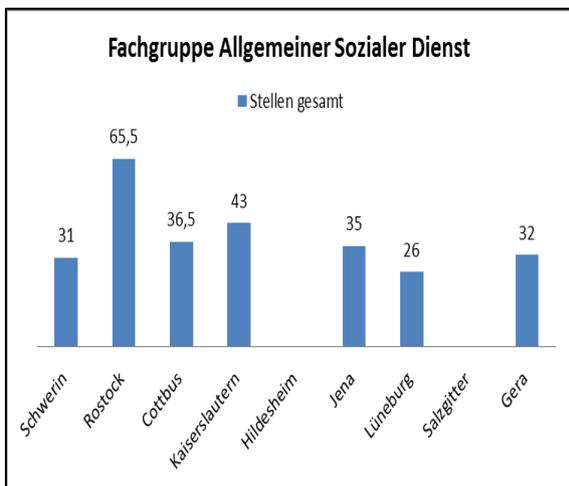


Hildesheim weist nur eine Gesamtstärke von 119 Stellen aus. Eine Unterteilung nach Wache, Leitstelle und Rettungsdienst wird nicht vorgenommen. Lüneburg hat keine Berufsfeuerwehr wie sie Schwerin vorhält. In Salzgitter ist lediglich der FD Feuerwehr im Stellenplan abgebildet, so dass eine Unterteilung nach Wache, Leitstelle und Rettungsdienst nicht möglich ist.

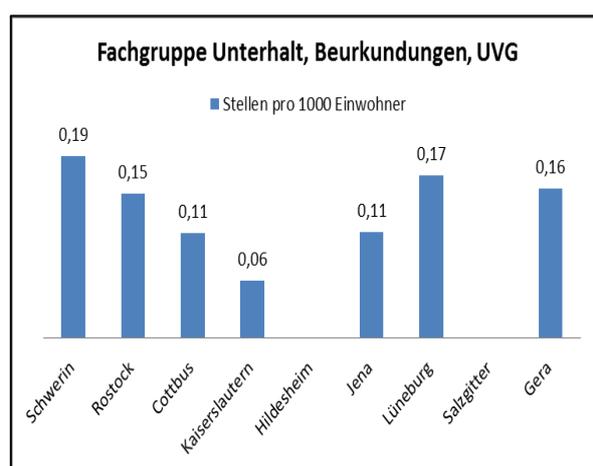
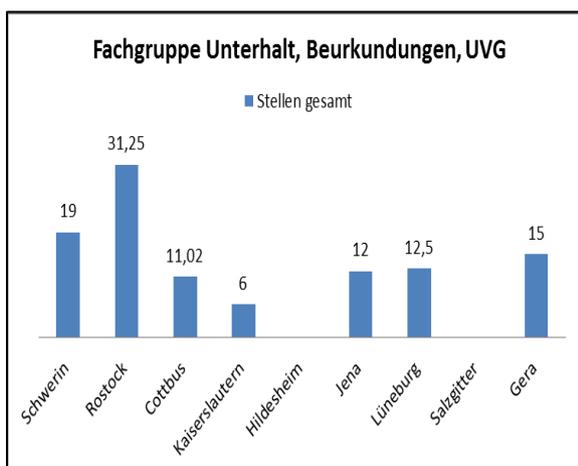




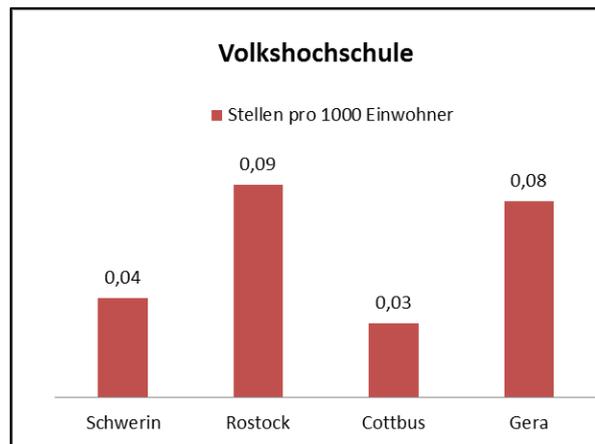
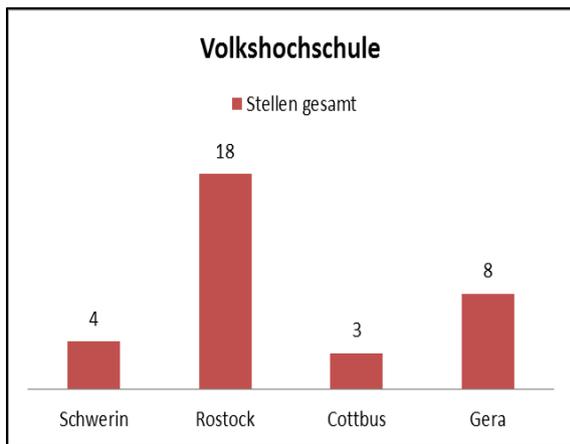
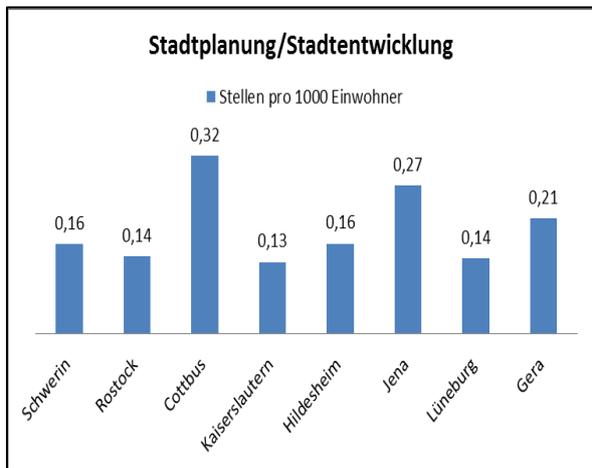
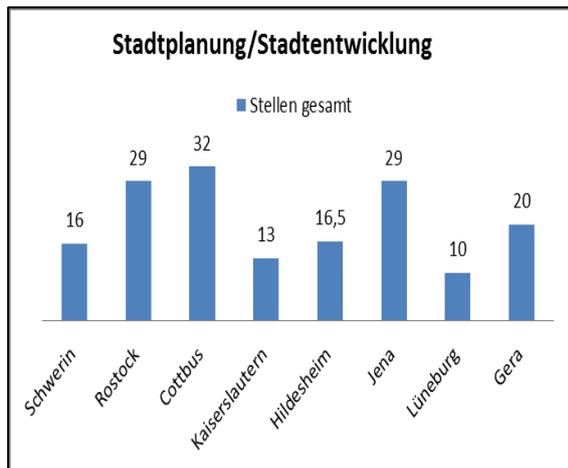
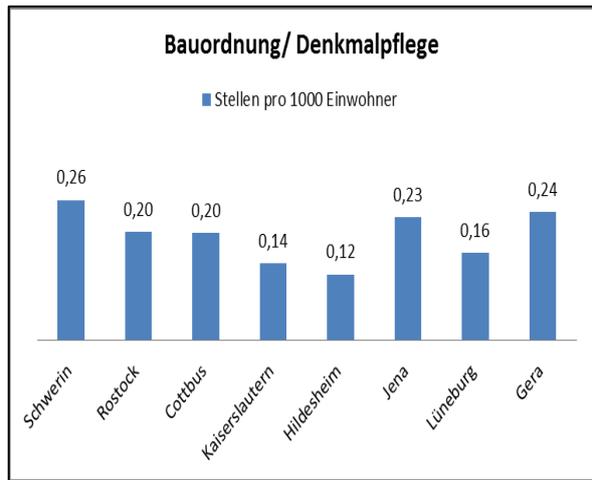
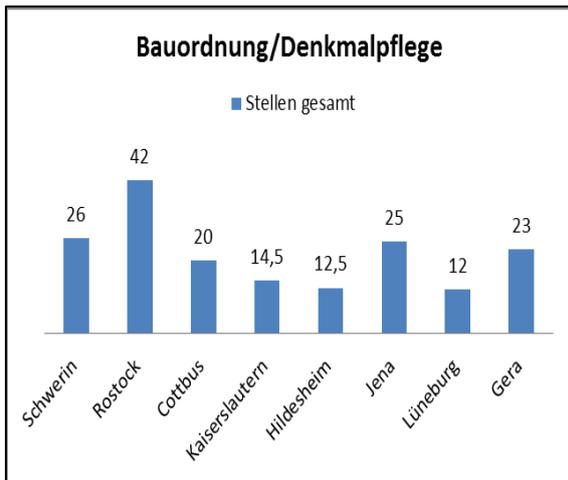
Salzgitter hat einen gemeinsamen Fachdienst für Bürgerservice und Ordnung aus dem nicht hervorgeht, ob es einen Schwerin adäquaten Ordnungsdienst gibt.



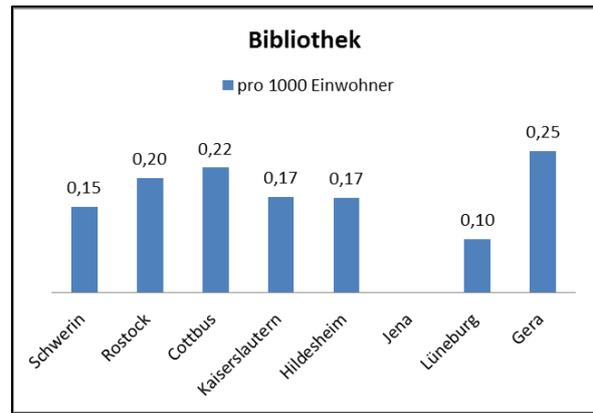
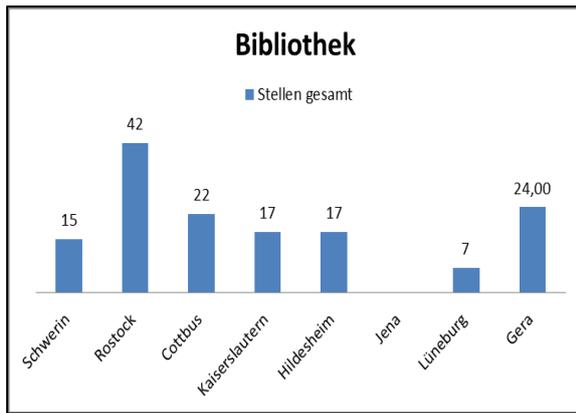
Da Hildesheim nicht kreisfrei ist, liegen diese Aufgaben auf Ebene des Landkreises. Salzgitter weist nur die Gesamtzahl des Fachdienstes Kinder, Jugend und Familie, untergliedert nach Vergütungsgruppen, aus.



Dass Kaiserslautern in dieser Grafik nur mit 6 Stellen dargestellt wird, liegt daran, dass hier nur die Stellen im UVG-Bereich im Stellenplan einzeln ausgewiesen sind. Da Hildesheim nicht kreisfrei ist, liegen die Aufgaben Unterhalt, Beurkundungen, UVG auf Ebene des Landkreises und Salzgitter weist nur die Gesamtzahl des Fachdienstes Kinder, Jugend und Familie, untergliedert nach Vergütungsgruppen, aus.



Alle anderen im Vorfeld aufgeführten Städte haben keine Volkshochschule im Stellenplan ausgewiesen



In Jena gehört die Bibliothek zum Eigenbetrieb „Jena Kultur“.

Anmerkung:

Im Städtevergleich wurden die Stadtverwaltungen gesamt sowie 15 Fachgruppen (FG) innerhalb eines Vergleichsringes von 9 Städten verglichen und ausgewertet.

Dabei ist festzustellen, dass 10 Fachgruppen eine unterdurchschnittliche (7) bzw. durchschnittliche (3) Stellenausstattung gegenüber den anderen vergleichbaren Städten aufweisen.

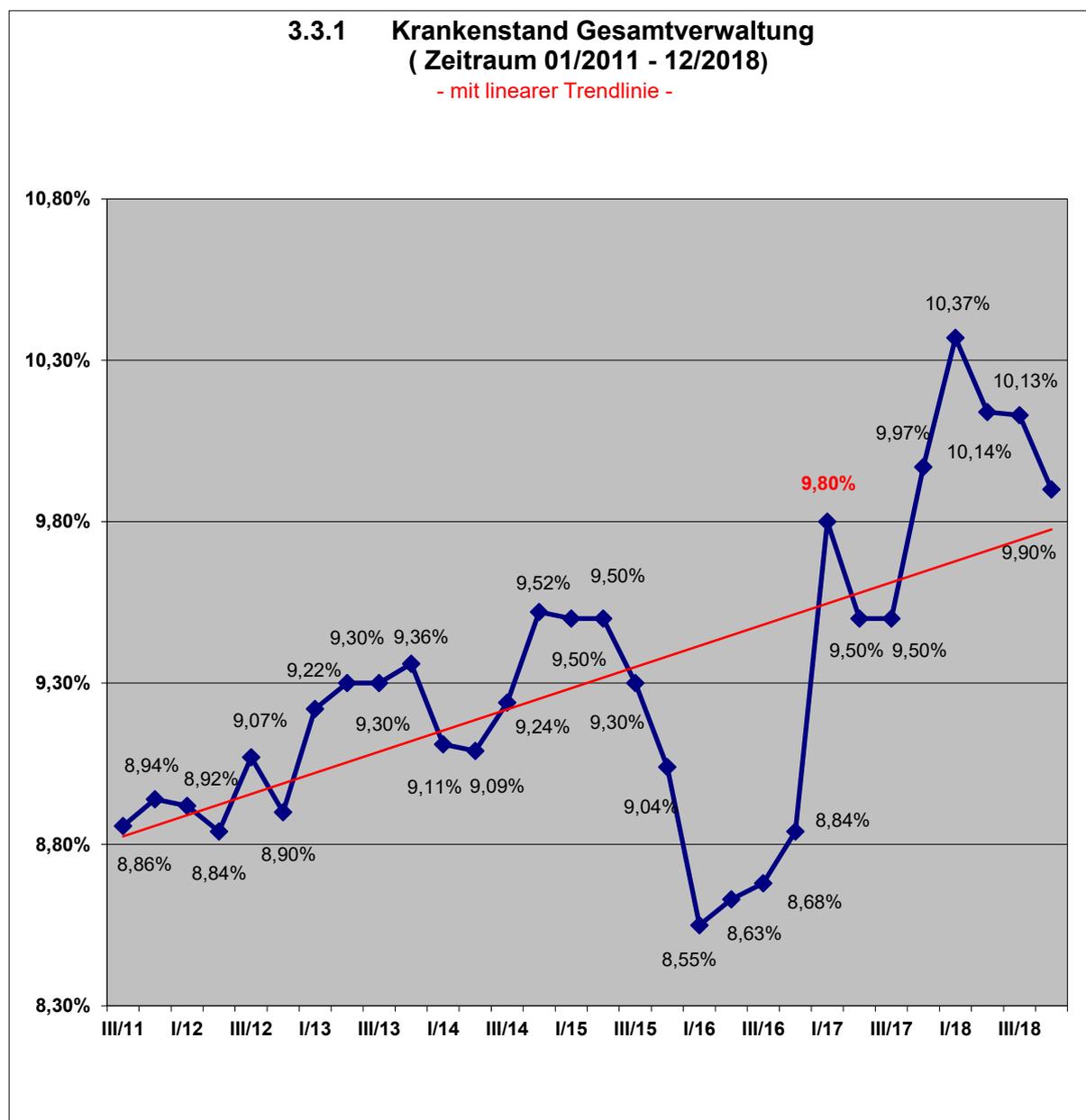
5 Fachgruppen weisen eine zum Teil geringfügig überdurchschnittliche Stellenausstattung aus.

3.3 Gesundheit (Basisdaten Krankenstand)

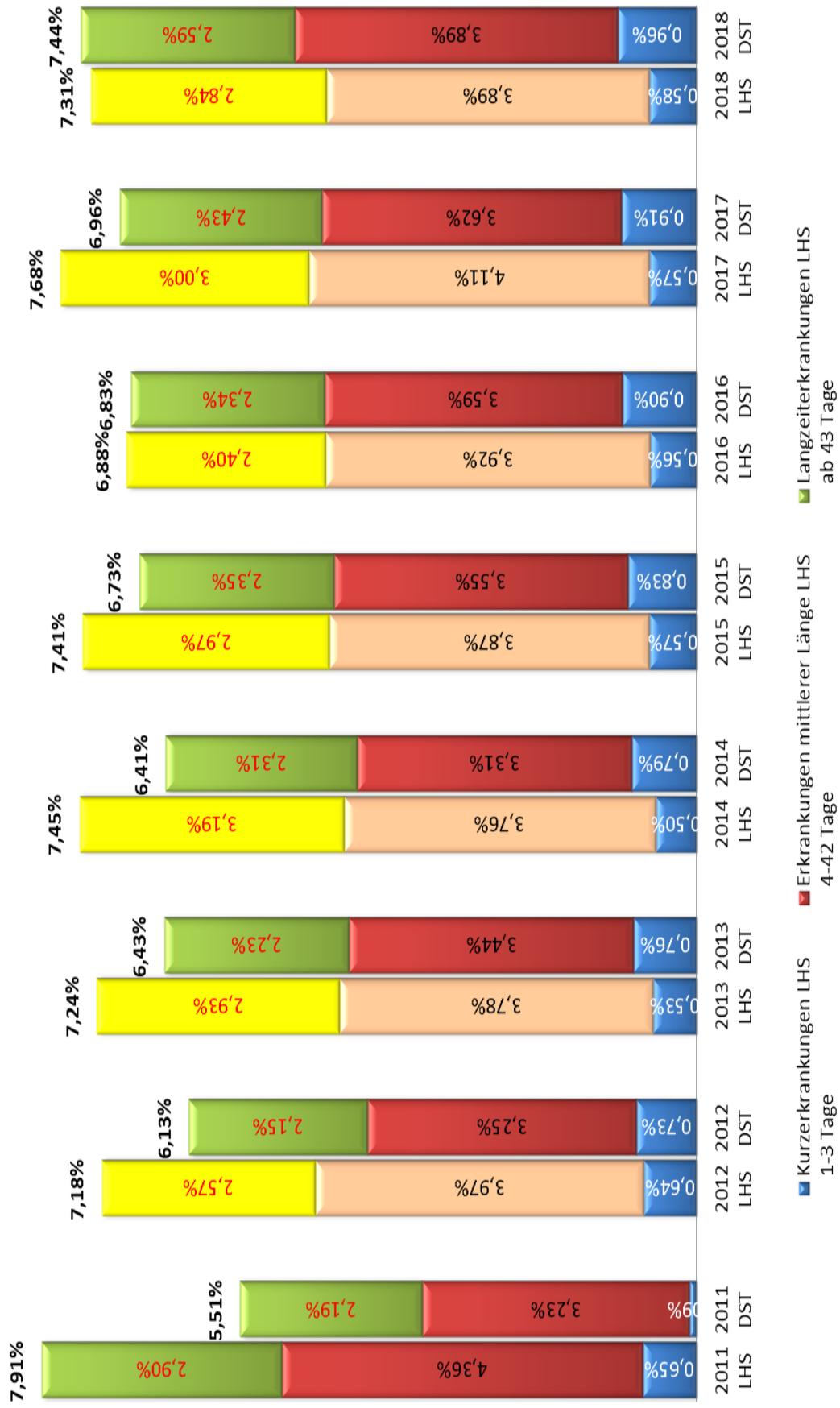
Zur Einschätzung der Leistungs- Ist - Situation wird der Krankenstand der Stadtverwaltung Schwerin als signifikante Größe allein und im Vergleich mit den interkommunalen Kennzahlen des Deutschen Städtetags herangezogen.

Hinweis:

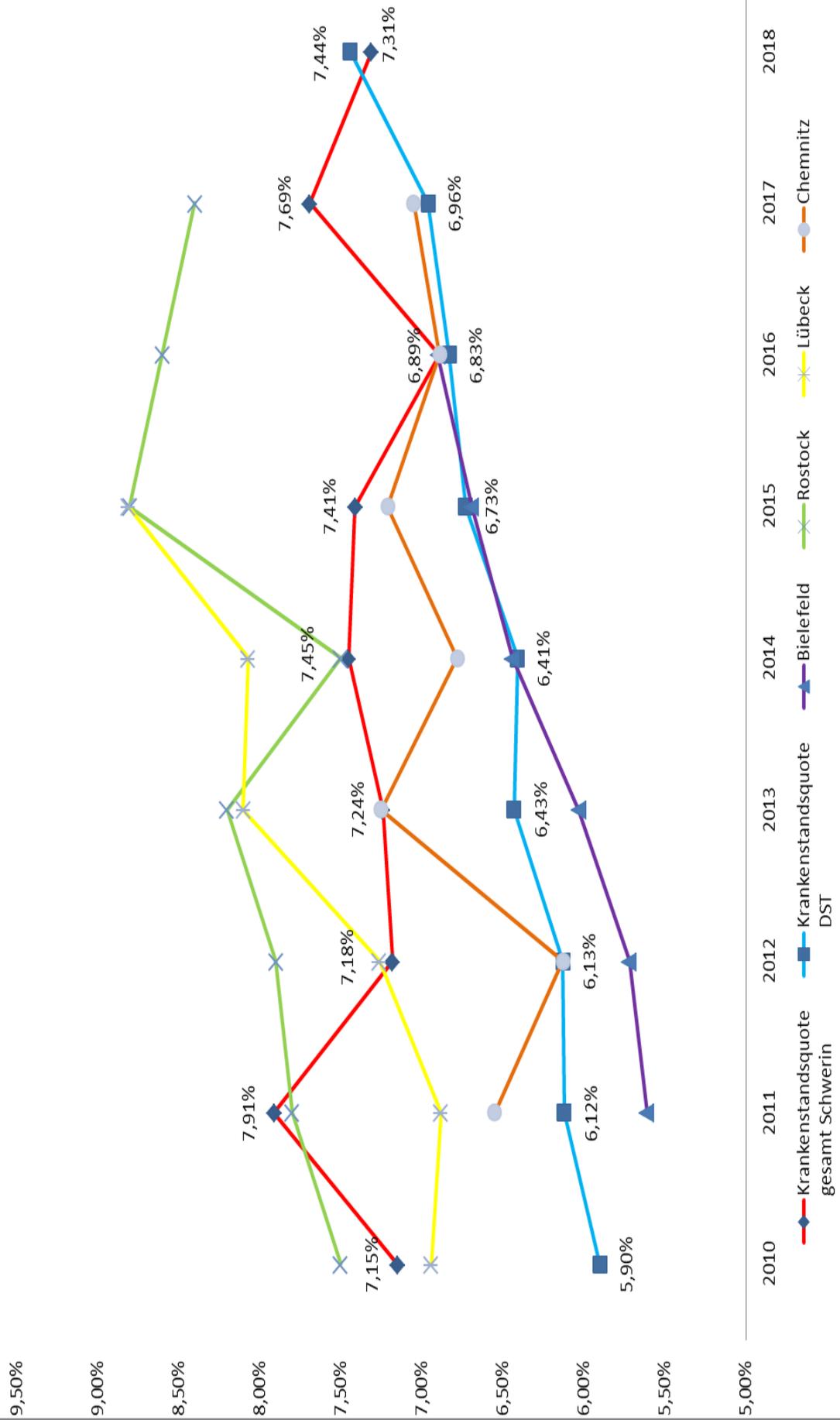
Die beiden jeweils dargestellten Quoten sind auf Grund unterschiedlich herangezogener Indizes im Trend gleich, in der Absolut- Zahl jedoch abweichend.



3.3.2. Krankenstand - Ausfallquote nach Kriterien Deutscher Städtetag



3.3.3 Städtevergleich Krankenstand - Ausfallquote nach Deutscher Städtetag



4. Verwaltungsstruktur und Stellenausstattung

Personalbedarf und Personalentwicklung orientieren sich grundsätzlich an der Entwicklung der Verwaltungsstrukturen und der Abbildung im genehmigten Stellenplan der Verwaltung.

Die Kommunalaufsicht hat zum Stellenplan der Verwaltung in der Vergangenheit wiederholt rechtsaufsichtliche Anordnungen erlassen. Danach hat die Landeshauptstadt Schwerin in einem verbindlichen Haushaltssicherungskonzept darzustellen, durch welche konkreten Maßnahmen der Haushaltsausgleich im Zeitraum 2008-2020 wiederhergestellt werden könnte.

In der Fortschreibung 2014 wurde u.a. die konsequente Fortführung folgender Maßnahmen festgeschrieben:

- Personalkostenreduzierung sowie
- Zweckkritik und Prozessoptimierung

Die Entwicklung des Stellenbestandes der Stadtverwaltung Schwerin war bis 2015 durch einen Abwärtstrend gekennzeichnet.

Ursachen dafür liegen neben einer permanenten Vollzugs- und Zweckkritik insbesondere in der hohen Anzahl an Altersteilzeitvereinbarungen. Diese Stellen wurden weitestgehend in den Fachdiensten nicht kompensiert und sukzessive verbunden mit dem Personalabgang gestrichen.

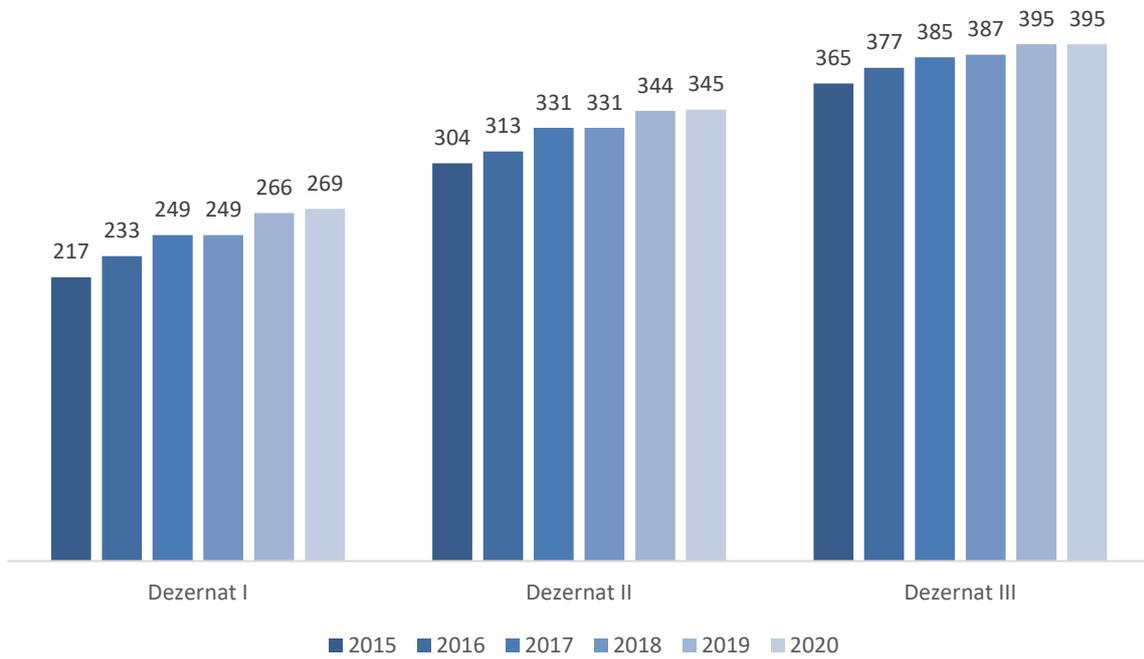
Dennoch wurde die Zielvorgabe in Höhe von 883 VZÄ aus der Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes 2015/2016 nicht erreicht. Seit 2016 wurden vermehrt neue Stellen in den Fachdiensten ausgewiesen, um die gestellten, zum Teil neuen Aufgaben erfüllen zu können.

4.1 Stellenentwicklung

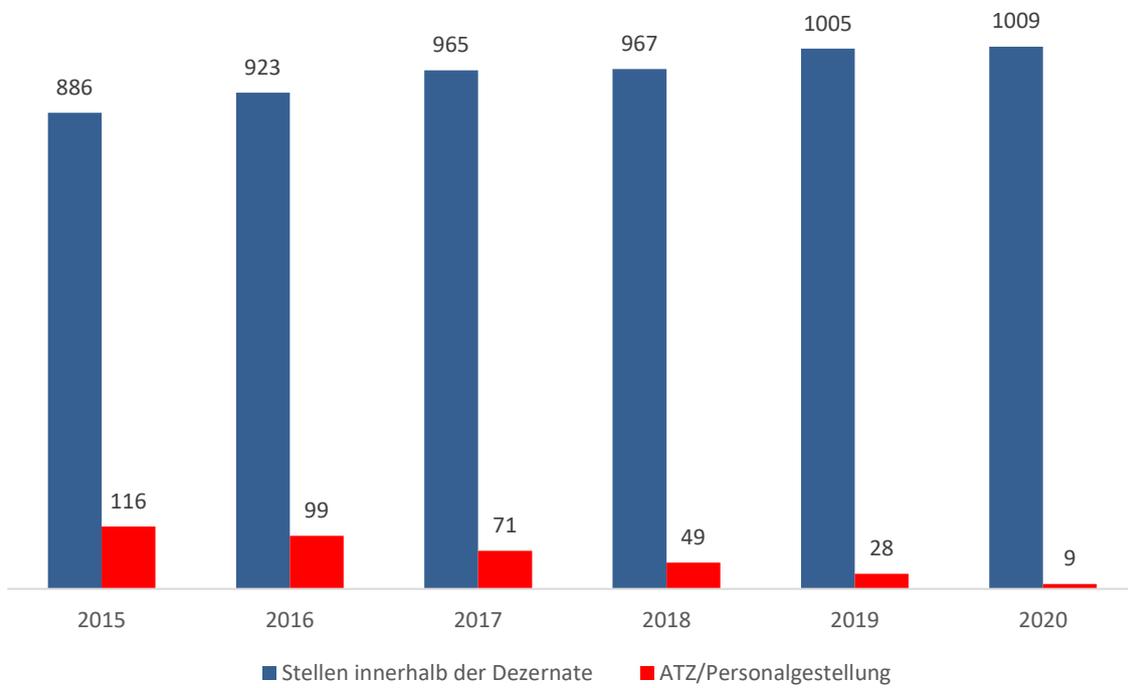
4.1.1 Stellenentwicklung gesamt 2015-2020

Organisationseinheit/ Jahr	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dez. I	217	233	249	249	266	269
Dez. II	304	313	331	331	344	345
Dez. III	365	377	385	387	395	395
Stellen Ist-Kapazität	886	923	965	967	1 005	1 009
Personalgestellung(GBV PPP städt. Hallen)	6	6	6	6	6	6
ATZ (Freistellungsphase)	110	93	65	43	22	3
Stellen ohne Ist-Kapazität	116	99	71	49	28	9

Stellenentwicklung innerhalb der Dezernate



Stellenentwicklung 2015 bis 2020



Stellenentwicklung nach Schwerpunkten (Auszug Anlage 2)

Organisationseinheit	Anzahl der Stellen nach Aufgabenschwerpunkten	
Bürgermeister*in und Beigeordnete	+ 9	- Stabstelle Klimamanagement und Mobilität - Fachstelle Integration - Behinderten- und Seniorenbeauftragte*r
Hauptverwaltung	+ 7	Temporäre Stellenausweisungen für Bundes-/ Landesprogramme zur Beschäftigungsförderung bei Langzeitarbeitslosigkeit
Kämmerei; Finanzsteuerung	+ 10	- Anlagenbuchhaltung - SB Städtebauliches Sondervermögen, § 2b UStG, Investitionscontrolling, TAX Compliance
Bürgerservice	+ 16	- Ausländerbehörde (Flüchtlingszuzug; Meldeangelegenheiten) - Bürger-Büro - Standesamt
Gesundheitsdienst	+ 9	- Zahnmedizinischer Dienst (Vorsorge, ÖGDG M-V) - BAD - Sozialpsychiatrischer Dienst (Einrichtung Krisennotdienst - Beschluss STV)
Bildung und Sport	+ 8	- Schulsanierung und -neubau - Kita- Förderung (Fachberatung; Projekt "Brücken bauen"; Geschwisterkind-Regelung) - Schulsekretariate
Jugend	+ 18	- Sozialarbeit (ASD; UmA; Jugend) - Unterhaltsvorschuss
Soziales	+ 22	- Ausländerbetreuung; Asylangelegenheiten - Änderung SGB/BTHG
Feuerwehr und Rettungsdienst	+ 29	- Integrierte Feuer-und Rettungsleitstelle - Rettungsdienst und Rettungsdienstschule - Sachbearbeitung Brandschutz; Qualitätsmanagement

Dieser Stellenzuwachs wurde durch

- Schaffung von neuen Planstellen
- Verlagerung vakanter, bereits vorhandener Planstellen
- Nutzung von Planstellen, die zur Streichung vorgesehen waren

abgebildet.

4.1.2 Stellenentwicklung nach Schwerpunkten 2021-2025 (mittelfristige Prognose)

Es wird die große Herausforderung bleiben, einerseits die Prozesse so zu gestalten, frei werdende Stellen schnellstmöglich nach zu besetzen, aber andererseits die Vorgaben der Kommunalaufsicht zum Personalkostenbudget einzuhalten.

Die Steuerung u.a. über das Stellenwiederbesetzungsverfahren bzw. das Verfahren zur Einrichtung neuer Planstellen ist wesentliche Voraussetzung, die Genehmigungsfähigkeit des städtischen Haushaltes für den Bereich des Personalkostenbudgets zu gewährleisten.

Hierfür wurde die neue Dienstanweisung zur Einrichtung neuer Planstellen, zur Wieder-/Neubesetzung freier und frei werdender Stellen und zur Regelung von Aufgabenübertragung geschaffen (DA 3/2019), Die bisherig hierzu geltenden Dienstanweisungen wurden damit außer Kraft gesetzt.

Da sich die kommunalen Leistungen und damit der quantitative sowie qualitative Stellenbedarf im Zuge des demografischen Wandels in allen kommunalen Handlungsfeldern verändern werden, ist es zwingend erforderlich, die Personalbedarfsplanung mit

- einer systematischen Produkt-/Aufgabenkritik,
- organisationspolitischen Entscheidungen (z. B. zum Ausmaß der interkommunalen Zusammenarbeit),
- Geschäftsprozessoptimierungen in Verbindung mit einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch digitale Prozesse und online Verfahren,
- einer Entscheidung darüber, welche Fähig- und Fertigkeiten die Bediensteten in Zukunft brauchen.

zu verbinden.

Schwerpunkte:

- ***Bereich Asyl/Ausländerangelegenheiten***

Nach dem Höhepunkt der Flüchtlingslage im Herbst 2015 ist ein "kontinuierlicher Rückgang" der Asylzahlen zu beobachten. Dennoch verzeichnet die Landeshauptstadt Schwerin weiterhin einen kontinuierlichen Anstieg der Fallzahlen in dieser Fachgruppe. Hintergrund ist vor allem der Zuzug aus ländlichen Gebieten und der s.g. Familiennachzug.

- ***Bereich Unterhaltsvorschuss***

Auch die Aufgabenwahrnehmung nach dem Unterhaltsvorschussgesetz bleibt weiterhin zu betrachten. So haben sich die Fallzahlen seit der Gesetzesänderung zum 01.07.2017 bereits verdoppelt. Die hier hinterlegten Kennzahlen für die Personalbedarfsermittlung sind veraltet und müssen mittels Organisationsuntersuchung neu definiert werden.

- ***Bereich Eingliederungshilfe***

Die Reform der Eingliederungshilfe und die damit verbundenen komplexen Neuerungen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) stellen vor allem die Bediensteten des Fachdienstes Soziales seit dem 01.01.2017 und zum 01.01.2020 auch die des Fachdienstes Jugend mit der Einführung der 3. Reformstufe BTHG vor eine große Herausforderung.

Die tiefgreifende Umgestaltung der Hilfeplanung und Leistungserteilung führt zur kompletten Änderung der Ablauforganisation und zur Änderungen von konkreten Arbeitsinstrumenten.

Eine neue Aufbauorganisation des Fachdienstes Soziales wird derzeit erarbeitet und soll im zeitlichen Rahmen des Doppelhaushaltes 2019/2020 sukzessive nachvollzogen werden. Mit der Umsetzung der s.g. Reformstufe 3 zum 01.01.2020 bleibt abzuwarten, ob die derzeitige Stellenausstattung in den jeweiligen Fachdiensten als ausreichend angesehen werden kann, oder ob hier mit der Ausweisung von zusätzlichen Stellen nachgesteuert werden muss.

- ***Bereich Integration***

Auch bedarf es mittelfristig einer politischen Entscheidung zum Thema „Integration durch Bildung“ und der damit verbundenen derzeitigen Aufgabenwahrnehmung über geförderte Projektstrukturen.

- ***Bereich Ausbau- und Erschließungsbeiträge***

Der Landtag hat im Januar 2019 das Gesetz zur Abschaffung der Straßenausbaubeiträge in Mecklenburg-Vorpommern beschlossen. Die bislang durch kommunalen Bescheid verfügte Zahlung eines Beitrags soll ab 2020 wegfallen. Für Baumaßnahmen, die seit dem 01.01.2018 begonnen wurden, sollen die Beiträge bereits nicht mehr erhoben werden. Für alle Maßnahmen, die davor gestartet wurden, sollen aber weiterhin Bescheide verschickt und die Forderungen eingetrieben werden. Dies führt zwangsläufig zur Stelleneinsparung im Fachdienst Verkehrsmanagement (69.3.2 Erschließungs- und Ausbaubeiträge).

- ***Bereich Kita- Förderung***

Mit dem Gesetz zur Einführung der Elternbeitragsfreiheit, zur Stärkung der Elternrechte und Novellierung des Kindertagesförderungsgesetzes Mecklenburg-Vorpommern (Kindertages-förderungsgesetz - KiföG M-V) ist im Fachdienst Bildung und Sport die Stellenausweisung im Bereich 40.2.1 Kita-Förderung mittelfristig zu prüfen.

- ***Bereich Bußgeldverfahren***

Mit Einführung des neuen Fachverfahrens WinOWIG zum 01.01.2017 wurde in der Bußgeldstelle eine moderne Lösung für die Erfassung und Bearbeitung von Verkehrs- und allgemeinen Ordnungswidrigkeiten geschaffen.

Der gesamte Prozess - vom Kommunalen Ordnungsdienst bis hin zur Bußgeldstelle - hat sich durch die weitgehende Digitalisierung innerhalb des Fachdienstes Ordnung

deutlich verschlankt. Zudem hat sich die Bearbeitungszeit der Vorgänge in der Bußgeldstelle mittels Fachverfahren reduziert. Daher ist bis zum nächsten Doppelhaushalt 2021/2020 eine Personalbedarfsanalyse vorzunehmen.

Offen ist derzeit, ob bis dahin die Entscheidung getroffen wird, mit dem Landkreis Ludwigslust/Parchim in eine Kooperation „Gemeinsame Bußgeldstelle“ zu treten.

- **Bereich Gesundheit**

Der öffentliche Gesundheitsdienst muss sich im Zuge des demographischen und gesellschaftlichem Strukturwandels neuen Herausforderungen stellen. Neben dem Personal- und Fachkräftemangel erweitert sich das Aufgabenspektrum z.B. um folgende Themen:

- gesundheitliche Hilfen für nicht versicherte Menschen und Menschen mit ungeklärtem Aufenthaltsstatus,
- zusätzliche Aufgaben durch zunehmende Verbreitung hochinfektiöser und teils auch lebensbedrohlicher Erkrankungen (hier u.a. die Einführung einer Impfpflicht),
- Stärkung der Gesundheitsförderung für die Bürger*innen,
- gesundheitliche Versorgung von Flüchtlingen/ Asylsuchenden,
- kooperative Mitwirkung bei Maßnahmen des Kinderschutzes und der Frühen Hilfen und Schulgesundheitspflege,
- Sucht- und Drogenberatung,
- Beratung zu HIV/AIDS und sexuell übertragbaren Erkrankungen
- Unterstützung psychisch und seelisch kranker Menschen

Die derzeitige personelle Besetzung des Fachdienstes wird diesen Anforderungen dauerhaft nicht gerecht werden können.

Alles Vorgenannte wirkt sich kurz- und mittelfristig auf den fachdezernatsbezogenen Sollstellenplan aus, der in seiner qualitativen und quantitativen Fortschreibung die grundlegende Zielgröße der Personalbedarfsentwicklung in der Stadtverwaltung darstellt:

Jahr	2020	2025	Differenz
Dez. I	269	259	-10
Dez. II	345	350	+5
Dez. III	395	387	-8
Stellen Ist-Kapazität	1 009	996	-13
Personalgestellung	6	6	
ATZ	3	0	-3
Insgesamt	1018	1 002	-16

Als künftige Herausforderung bei der Fortschreibung des Sollstellenplans gilt es u.a. zu beachten, dass die seitherige überwiegende Stellenausweisung als 40 Stunden Vollzeitäquivalent (VZÄ) nicht die unterschiedlichen Teilzeitmodelle der Bediensteten in der Stadtverwaltung abbildet und damit zur strukturellen Verzerrung der Arbeitskapazität führt.

Dieser fortbestehende Teilzeittrend ist künftig in der Ausbringung des Stellen-Solls zu berücksichtigen.

4.2 Personalbestandsentwicklung bis 2025 nach altersbedingten Abgängen

Von 2019 bis 2025 werden planbar altersbedingt 178 Bedienstete die Stadtverwaltung Schwerin verlassen- 16 davon sind Führungskräfte.

Die nachfolgenden Tabellen und Grafiken verdeutlichen dies.

Grafisch sind die Personalabgänge ohne unterstellte Nachbesetzung nach Alter und Geschlecht als Alterspyramide dargestellt.

Somit gesehen verliert jeder Fachdienst bis 2025 im Durchschnitt 8,3 Bedienstete.
Überdurchschnittliche Abgänge sind dabei in folgenden Fachdiensten zu verzeichnen:

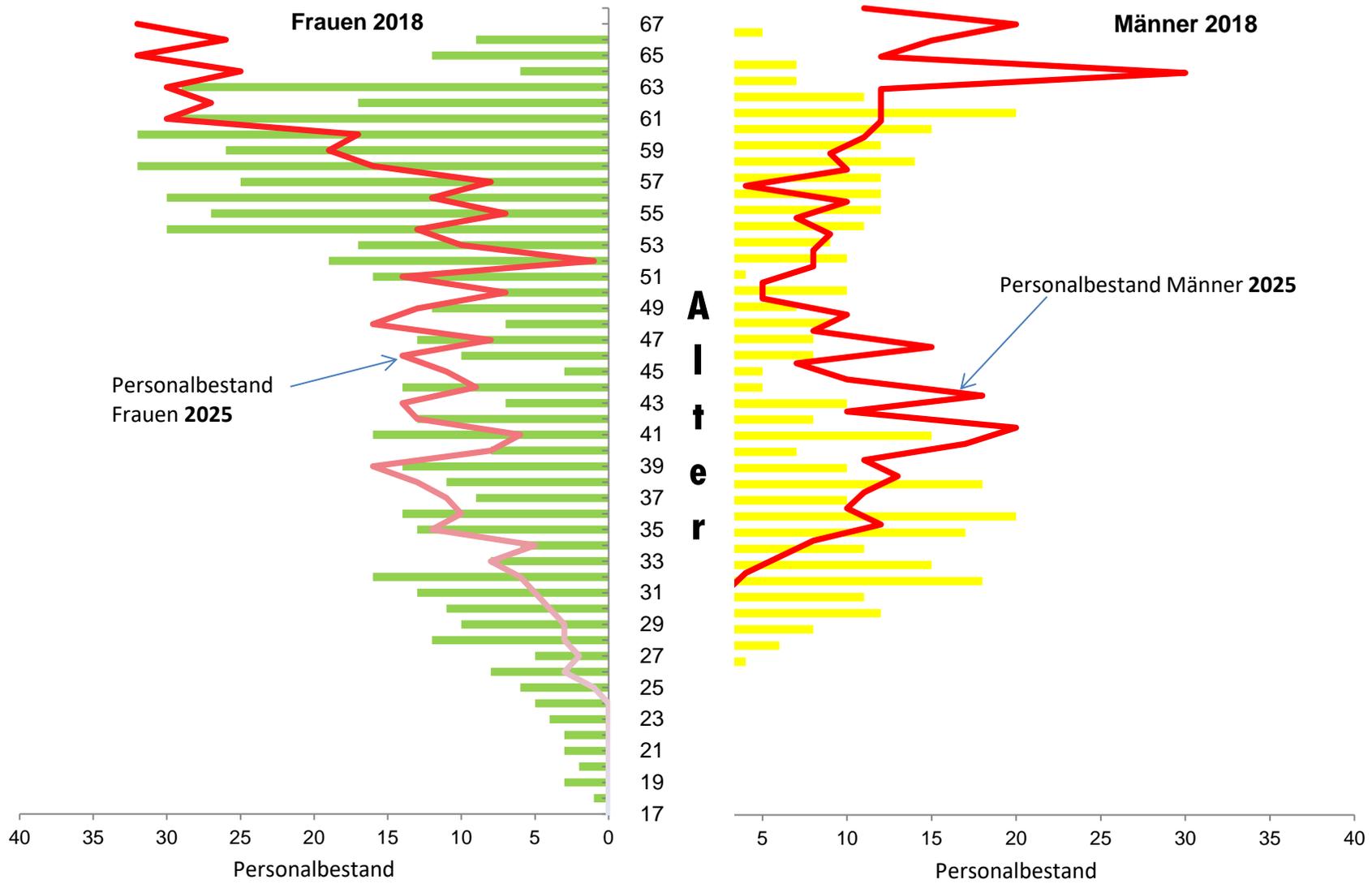
- Feuerwehr und Rettungsdienst,
- Kulturbüro,
- Bildung und Sport,
- Ordnung
- Jobcenter
- Hauptverwaltung

Alle sich hieraus ergebenden Herausforderungen an das kommunale Personalmanagement finden sich als Auftrag in diesem Konzept wieder.

Konzeptionell betrachtet werden müssen damit:

- eine strategische und bedarfsgerechte Ausbildungskultur
- die Weiterbildung und Entwicklung der Bediensteten
- eine gezielte Führungskräfteentwicklung
- nachhaltige betrieblichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung
- eine gezielte Marketingstrategie für die Personal/Fachkräfteakquise.

4.2.1 Grafische Darstellung Personalbestand als Alterspyramide im Vergleich 2018 /2025 ohne Stellennachbesetzung



Personalbestand Frauen Männer 2025 ohne Nachbesetzung

Stichtag 22.08.18	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Gesamt	2025
Organisationseinheit	Stellen/ Personal- bestand per 01.01.2019	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Personal- bestand 2025 ohne Nach- besetzung
00 Oberbürgermeister und Beigeordnete	17			1	1	1			3	14
01 Büro der Stadtvertretung	5									5
02 Büro des Oberbürgermeisters	11					1	1		2	9
10 Fachdienst Hauptverwaltung	57	1			1	3	6		11	46
14 RPA	9							1	1	8
20 Fachdienst Finanzwirtschaft, Stadtkasse	50		1	1	1	1	1	3	8	42
21 Fachdienst Kämmerei, Finanzsteuerung	21			1		2			3	18
31 Fachdienst Bürgerservice	56	1			2	1	1	3	8	48
53 Fachdienst Gesundheit	32		1	1		1	3	2	8	24
95 Personalrat	3	1				1			2	1
40 Fachdienst Bildung und Sport	74	1		2	3	2	3	4	15	59
41 Kulturbüro	68	4		2	3	7	2	2	20	48
49 Fachdienst Jugend	72			2			3	1	6	66
50 Fachdienst Soziales	77	1			3	2		2	8	69
51 Jobcenter Schwerin	53	1	1	1		2	3	3	11	42
32 Fachdienst Ordnung	67		1	1	2	2	4	4	14	53
36 Fachdienst Umwelt	22	1				1	1	1	4	18
37 Fachdienst Feuerwehr und Rettungsdienst	218	5	3	6	2	5	7	6	34	184
60 Fachdienst Stadtentwicklung, Wirtschaft	25				3	1	4	1	9	16
61 Fachdienst Bauen und Denkmalpflege	27	1				1	1	1	4	23
69 Fachdienst Verkehrsmanagement	35	1		1	1	1	1	2	7	28
Gesamt	999	18	7	19	22	35	41	36	178	821

4.2.2 Personalbestandentwicklung nach Fachdiensten

4.2.3 Altersabgänge nach Bildungsniveau

Die folgende Tabelle zeigt eindeutig, dass der höchste Nachsteuerungsbedarf in der Qualifizierungsebene 2/1 zu verzeichnen ist. Das entspricht dem Personalbedarf in den Vergütungsgruppen E2 bis E8 (S1 bis S10) sowie den Besoldungsgruppen A6 bis A9 Laufbahngruppe 1

Qualifikationsebenen (QE)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Gesamt	
								absolut	relativ
QE 4*			2	2	3	8	1	16	ca. 35 %
QE 3**	6	4	6	7	16	12	13	64	ca. 18 %
QE 2/1***	11	2	10	16	15	22	22	98	ca. 16 %
	17	6	18	25	34	42	36	178	17,80%

* QE 4 = 2. Einstiegsamt der 2. Laufbahngruppe

** QE 3 = 1. Aufstiegsamt der 2. Laufbahngruppe

*** QE 2 = 2. Einstiegsamt der 1. Laufbahngruppe

*** QE 1 = 1. Einstiegsamt der 1. Laufbahngruppe

4.2.4 Personalbedarf nach Bildungsvoraussetzung

Der Nachsteuerungsbedarf an Bediensteten mit Verwaltungsabschluss ist am größten. Da die Nachsteuerung durch eigene Ausbildung die Kapazitäten der Verwaltung überschreitet, muss daneben auch eine externe Nachbesetzung erfolgen.

Bildungsabschluss	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Gesamt
Allgemeine Verwaltung	6	1	5	12	19	22	20	85
wiss./Museums- wiss./Archiv	2			1		2		5
Musikschul-lehrer/in	1			2	3		1	7
Stadtplaner/ Technische Sachbearbeiter/in + Umwelt	2		1	2	1	5	2	13
Sozialpädagogik		1		2		3		6
Notfallsanitäter	1				2	2		5
Feuerwehr-technischer Dienst	4	3	6	2	3	5	5	28
Technische Zeichner/in					1		1	2
Finanz und Steuerfachkraft	1	1	2	1	3	1	3	12
Schulsekretärin			2	3		2	2	9
sonstige			2		2		2	6
gesamt	17	6	18	25	34	42	36	178

4.2.5 Personalbestandsentwicklung im Bereich der Führungskräfte

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Organisationseinheit	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge	Abgänge gesamt	
00 Oberbürgermeister und Beigeordnete			1	1	1			3	*)
01 Büro der Stadtvertretung									
02 Büro des Oberbürgermeisters									
10 Fachdienst Hauptverwaltung					1	1		2	
14 RPA									
20 Fachdienst Finanzwirtschaft, Stadtkasse							1	1	
21 Fachdienst Kämmerei, Finanzsteuerung									
31 Fachdienst Bürgerservice									
53 Fachdienst Gesundheit							1	1	
95 Personalrat									
40 Fachdienst Bildung und Sport							1	1	
41 Kulturbüro	1							1	
49 Fachdienst Jugend									
50 Fachdienst Soziales				1	1			2	
51 Jobcenter Schwerin									
32 Fachdienst Ordnung							1	1	
36 Fachdienst Umwelt						1		1	
37 Fachdienst Feuerwehr und Rettungsdienst					1			1	
60 Fachdienst Stadtentwicklung, Wirtschaft									
61 Fachdienst Bauen und Denkmalpflege						1		1	
69 Fachdienst Verkehrsmanagement						1		1	
Gesamt	1		1	2	4	4	4	16	

*) 3 Wahlfunktionen, deshalb nicht für Personalentwicklung

4.2.6 Altersabgänge nach Bildungsniveau im Bereich der Führungskräfte

Qualifikationsebenen (QE)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Gesamt
QE 4*			1	1	3	4	1	10
QE 3**	1			1	1		3	6
QE 2/1***								
gesamt	1		1	2	4	4	4	16

* QE 4 = 2. Einstiegsamt der 2. Laufbahngruppe

** QE 3 = 1. Aufstiegsamt der 2. Laufbahngruppe

*** QE 2 = 2. Einstiegsamt der 1. Laufbahngruppe

*** QE 1 = 1. Einstiegsamt der 1. Laufbahngruppe

4.2.7 Personalbedarf nach Bildungsvoraussetzung im Bereich der Führungskräfte

Bildungsabschluss	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Gesamt
Allgemeine Verwaltung			1	2	3	1	2	9
Stadtplaner/ Technische Sachbearbeiter/in + Umwelt						3		3
Finanz und Steuerfachkraft							1	1
sonstige	1						1	2
Feuerwehr/Leitstelle/ Rettungsdienst					1			1
gesamt	1		1	2	4	4	4	16

4.3 Personalbestandsregulierung durch Ausbildung und externe Nachbesetzung nach Bildungsvoraussetzung

Ausbildung	2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		Gesamt		Externe Nach- besetzung	
	Ausbildung Abschluss	Bedarf nach Abgang	Abschluss Ausbildung	Bedarf nach Abgang														
Allg. Verwaltung	5	6	9	1	10	5	10	12	8	19	9	22	14	20	65	85	20	
Bibliothek.-Museum/Archiv (VAK/FAMI)	3	2	1		1		1	1			1	2			7	5		*)
Musikschulpädag.		1						2		3				1		7	7	
Stadtplaner/ Technische Sachbearbeiter/in + Umwelt		2				1		2		1		5		2		13	13	
Sozialpädagogik				1				2				3				6	6	
Notfallsanitäter		1	2		4		4		4	2	4	2	4		22	5		**)
Feuerwehr-technischer Dienst	13	4	4	3	9	6	3	2	4	3	7	5	6	5	46	28		***)
Finanz und Steuerfachkraft		1		1		2		1		3		1		3		12	12	
Schulsekretärin	1					2		3				2		2	1	9	8	
Technische Zeichnerin										1				1		2	2	
Bäderbetriebe							1		1	1				1	2	2		
sonstige						2				1				1		4	4	
Gesamt	22	17	16	6	24	18	19	25	17	34	21	42	24	36	143	178	72	***)

*) Erhöhte Ausbildungszahlen wegen ungeplanten frühzeitigen Rentenbeginn

***) Erhöhte Ausbildungszahl auf Grund freier Stellen und erhöhter Fluktuation

***) Erhöhte Ausbildungszahl auf Grund freier Stellen und erhöhter Fluktuation

5. Fazit

Die Auswertung der Basisdaten unserer Verwaltung zeigt die organisatorischen und personalwirtschaftlichen Herausforderungen für die kommenden Jahre.

Signifikant ist:

- die in Einzelbereichen zum Teil nicht auskömmliche Stellenausstattung (lt. interkommunalem Vergleich)
- das hohe Durchschnittsalter der Belegschaft (48% der Belegschaft ist älter als 50 Jahre)
- die zu geringe Ist- Arbeitskapazität im Verhältnis zur Sollkapazität in Stunden
- die erheblichen altersbedingten Abgänge bis 2025- auch auf Führungskräfteebene
- die hohe Krankheitsquote

Im Detail:

Der Blick auf die Stellenplandaten macht deutlich, dass es eine erhebliche Abweichung zwischen der Soll-Arbeitskapazität, die zur Aufgabenerledigung der Verwaltung notwendig ist, und dem tatsächlich vorhandenen Arbeitszeitvolumen der Bediensteten gibt.

Begründet liegt dies in der hohen Teilzeitquote sowie den durchschnittlich stets 30 unbesetzten Stellen.

Auf Grund der überwiegend befristeten Teilzeitvereinbarungen war ein strategischer Ausgleich der fehlenden Arbeitszeitanteile durch Schaffung neuer Stellen (-anteile) bislang nur bedingt möglich. Dieser Stellenausgleich ist künftig jedoch unumgänglich, um die teilweise enorm hohe Arbeitsbelastung in einzelnen Fachbereichen- dokumentiert durch zahlreiche Überlastungsanzeigen- zu vermeiden.

Auf Grund aufwendiger formaler Stellenbesetzungs- und Wiederbesetzungsvorgaben und immer schwieriger werdender Personalakquise ist eine zeitlich nahtlose Nachbesetzung freier Stellen oftmals nicht möglich. Das bedeutet, dass neben der ohnehin bestehenden Teilzeitquote Aufgaben auf vakanten Stellen zum Teil gar nicht oder nur teilweise über Vertretungsregelungen wahrgenommen werden können.

Der Blick auf den interkommunalen Stellenvergleich macht deutlich, dass einige Aufgabenbereiche in der Stadtverwaltung Schwerin stellenmäßig unterausgestattet sind.

Die Stellenausstattung stellt das SOLL für die Aufgabenwahrnehmung einer Verwaltung dar- die tatsächliche personelle Besetzung beschreibt das IST der vorhandenen Möglichkeiten der Aufgabenerledigung.

Insoweit kommt ein weiterer Datensatz hinzu, der bewertet werden muss - der Personalbestand:

Laut Personalbestandsentwicklung werden bis zum Jahr 2025 geplant insgesamt 178 Personen die Stadtverwaltung aus Altersgründen verlassen.

Das entspricht bezogen auf den Personalbestand am 1.1.2019 in Höhe von 999 Bediensteten einer Abgangsquote von 17,8 %!

Neben den kalkulierbaren Altersabgängen muss auf folgende Einflussfaktoren reagiert werden, um die personelle Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu erhalten:

- ein zunehmendes Fluktuationsinteresse
- eine hohe Ausfallquote durch familienzeitbegründete Unterbrechungen
- zunehmende krankheitsbedingte, lang anhaltende Ausfallzeiten

Aus der Bewertung der aktuellen Ist-Daten ergeben sich folgende konkrete Erfordernisse und Ziele:

Erforderlich ist:

- eine aufgabenentsprechende Stellenausstattung der Fachdienste
- eine zeitnahe Nachbesetzung der freiwerdenden Stellen mit Wissenstransfer
- eine qualifizierte Personalakquise,
- eine strukturierte Aus- und Fortbildung,
- eine Erhaltung und Steigerung der Motivation unserer Bediensteten,
- eine gesundheitsförderliche Arbeitskultur,
- eine Schaffung altersgerechter Arbeitsstrukturen,
- eine verbesserte Integration und Bindung neuer und bei der Stadtverwaltung ausgebildeter Bediensteter

Die Stadtverwaltung muss sich weiterhin auf eine qualifizierte Personalentwicklung und nicht, wie in vergangenen Jahren, auf eine Personalabwicklung konzentrieren.

Dies ist erforderlich, um die Dienstleistungsstandards unserer Verwaltung zu halten und zu verbessern und die Bediensteten gleichzeitig vor Überlastung und Überforderung zu schützen.

6. Einflussfaktoren der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung muss in der gegenwärtigen Zeit auf zwei signifikante Einflüsse reagieren.

6.1 Einflussfaktor Fachkräfte

In Zeiten des bundesweiten Fachkräftemangels müssen die herkömmlichen Strategien zur Personalgewinnung und -bindung grundsätzlich überdacht und neu ausgerichtet werden. Für die Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Schwerin ist es wichtig, sich als zweitgrößter Dienstleister in der Stadt mit rund 1.100 Beschäftigten als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Die Aktivitäten sind immer wieder auszubauen und auch zu bewerben, um auf die Verwaltung aufmerksam zu machen, neue Talente zu gewinnen, und auch dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten sich mit den vielfältigen Aufgaben der Verwaltung identifizieren und sich engagiert einbringen. Nicht zuletzt sind es die Beschäftigten selbst, die für ihren Arbeitgeber Werbung machen werden, wenn sie zufrieden sind.

Dafür sind zwei Maßgaben notwendig:

- **attraktive Arbeitsbedingungen**
- **moderne und transparente Auswahlverfahren**

Was macht uns als Arbeitgeber attraktiv?

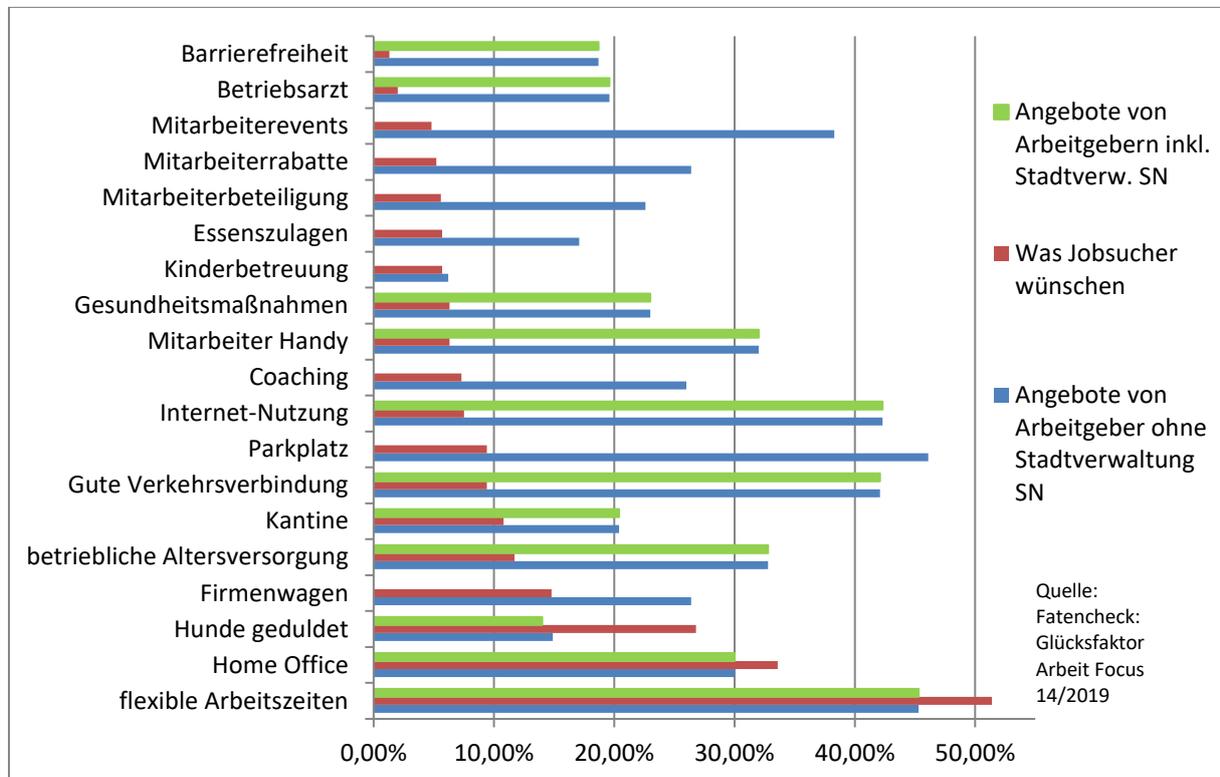
- eine attraktive Stadt zum Leben mit werbender Infrastruktur für Familie und Freizeit
- ein modern ausgestatteter Arbeitsplatz in einer modernen, zunehmend digitalen Verwaltung
- anspruchsvolle und klar verantwortliche Aufgaben
- Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort im engen Kontext mit privaten Lebensumständen
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Die monetäre Attraktivität spielt auf Grund der klaren tariflichen und gesetzlichen Vorgaben eine lediglich untergeordnete Rolle in der Arbeitgeberwahl und wird lediglich in Spezialistenberufen wie bei Ingenieuren, IT - Fachleuten oder Ärzten zum Konkurrenzproblem.

Um künftig in der Anwerbung von gut qualifiziertem Personal konkurrenzfähige Angebote machen zu können, sollen die Stellenangebote durch flexiblere Anforderungsprofile in der Stellenplanstruktur auch für Verwaltungsquereinsteiger anderer förderlicher Berufsgruppen und Laufbahnen ausgewiesen werden.

Eine Vielzahl von Dienstvereinbarungen regeln bereits Attraktivitätsfaktoren wie Arbeitszeit, Arbeitsort, berufliche Weiterbildung, betriebliche Gesundheitsförderung.

Was Arbeitgeber bieten, was Jobsucher wünschen



Moderne und transparente Bewerberauswahl

Ein attraktiver Arbeitgeber für Fach- und Nachwuchskräfte wirbt mit modernen Mitteln. Hierzu zählen die Nutzung von Social Media Plattformen wie Facebook und anderen Portalen, ein moderner und interessanter Werbeauftritt bei einschlägigen Veranstaltungen und eine besondere Gestaltung von Stellenangeboten, die sich von anderen Angeboten möglichst abhebt. Die Auswahlverfahren selbst müssen klar strukturiert, logisch und mit schnellem Ergebnis für die Bewerber*innen überzeugen.

Hierzu gibt es aktuell eine Kooperation mit der städtischen Wirtschaftsförderung. Hier sollen demnächst Imagevideos und -botschaften via Homepage der Landeshauptstadt Schwerin werbewirksam für eine Ausbildung und Tätigkeit bei der Stadt werben. Dabei stehen die Neuerstellung und Gestaltung mobilfähiger und prägnanter Stellenanzeigen auf der kurzfristigen Aufgabenagenda.

Eine Kooperation mit dem Jobportal mv4you ist ebenfalls in Arbeit und soll die herkömmlichen Veröffentlichungsmedien ergänzen.

Attraktive, schnelle und moderne Auswahlverfahren und -tests sind ein maßgeblicher Werbefaktor, um sich in der zunehmenden Konkurrenz um Nachwuchs- und Fachkräfte künftig behaupten zu können.

In diesem Jahr wird erstmals das Auswahlverfahren für die mehr als hundert Bewerber*innen auf die Ausbildungsstellen mit mobilen Tablets und nicht mehr wie bisher schriftlich durchgeführt. Dies entspricht dem Lebensverständnis der jungen Generation und ermöglicht zudem eine sofortige Auswertung und damit klare Ergebnisse zu weiteren Chancen im Auswahlverfahren. Die Resonanz darauf war überaus positiv.

Mit der Einführung der neuen Personalabrechnungs und -verwaltungssoftware P&I Loga zum 01.01.2020 soll im nächsten Schritt über ein entsprechendes Modul ein rein elektronisches Bewerbungsverfahren über eine online Bewerbungsmaske konfiguriert werden. Dies entspricht der modernen Datenabfrage und einem schnellen und transparenten Verfahrensablauf – sowohl für die Bewerber*innen als auch für die Personalverwaltung. Im weiteren Verlauf ist es angedacht, die Daten aus dem elektronischen Bewerbungsverfahren systemintern künftig in eine elektronische Personalakte zu übernehmen.

Auch dieses Projekt steht für 2020 im Anwendungsszenario P&I Loga in der Planung.

6.2 Einflussfaktor Digitalisierung

Ohne eine Analyse der bestehenden IT- Landschaft in der Verwaltung ist eine strukturierte Organisations- und Personalentwicklung nicht möglich und zielführend.

Der Vorgabe im Leitbild der Landeshauptstadt Schwerin entsprechend sind die Stadt und ihre Verwaltung innovativ und modern auszurichten.

Die nächsten Jahre und Jahrzehnte werden durch den digitalen Wandel geprägt sein. Dienstleistungsorientierung, Schnelligkeit und Flexibilität werden auch von der Verwaltung verlangt. Die Digitalisierung wird in den nächsten Jahren viele Prozesse in der Stadtverwaltung verändern.

Für die Anforderungen der zunehmend digitalen Verwaltungsprozesse arbeiten Fachgruppen der Hauptverwaltung und der kommunale Servicepartner mit Hochdruck und in Projektstrukturen konsequent die anstehenden Themen ab.

Gesetzliche Vorgaben wie das E-Government Gesetz des Landes M-V sowie das Onlinezugangsgesetz des Bundes erhöhen dabei den inhaltlichen und terminlichen Druck für unsere Verwaltung:

E-Government-Gesetz MV (vom 14.05.2016)

- die Pflicht zur elektronischen Aktenführung gilt in M-V für alle Behörden ab 1. Januar 2020 als Soll-Vorschrift

Onlinezugangsgesetz – OZG (vom 14.08.2017)

- die Pflicht für alle Behörden von Bund, Ländern und Kommunen, bis spätestens Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten und ihre Verwaltungsportale miteinander zu einem Portalverbund zu verknüpfen
- die arbeitsteilige bundesweite Umsetzung des OZG-Umsetzungskataloges unter Einbindung der Kommunen im Rahmen von Digitalisierungslaboren

Neben den gesetzlichen Notwendigkeiten sind jedoch auch der defizitäre Haushalt sowie der demografische Wandel weitere Treiber der notwendigen Digitalisierung unserer Verwaltung. Ein organisatorischer Lösungsansatz muss sein, effizienter bei routinierten Arbeitsabläufen zu werden, um Kapazitäten für besondere Aufgaben frei zu setzen. Digitale Ablage-, Wiedervorlage- oder Recherchesysteme sollen unterstützen, Wege- und Suchzeiten zu verringern sowie ortsunabhängiges Arbeiten zu ermöglichen.

Dabei sollte aber auch klar sein, dass die Digitalisierung nicht nur eine Herausforderung, sondern zugleich auch eine Chance für die Personalentwicklung darstellt, die zum kompletten Umorientieren von personellen Bedarfs- und Qualifizierungsstrukturen in der Verwaltung führen wird.

Neben Infrastrukturprojekten, Projekten zur Einführung neuer Fachverfahren bzw. Erweiterungen von Fachverfahren sind für die Gesamtverwaltung Schwerin derzeit und in den kommenden Jahren **zwei wichtige Projekte** im Bereich der Digitalisierung maßgebend:

1. Digitalisierung der Verwaltungsprozesse

Konkrete Projekte in den einzelnen Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Schwerin werden forciert und Schritt für Schritt nach einem fortlaufend aktualisierten Umsetzungsplan angeschoben.

Derzeitige Aufgabenschwerpunkte auf der Agenda zur Verwaltungsdigitalisierung in der Kernverwaltung der Landeshauptstadt Schwerin sind:

- Einführung der eAkte und die damit einhergehende Digitalisierung von Verwaltungsgeschäftsprozessen,

- Digitale Posteingangsbearbeitung,
- Elektronische Schriftgutverwaltung sowie
- Schaffung der Voraussetzungen für eine ganzheitliche und medienbruchfreie Vorgangsbearbeitung

2. Weiterentwicklung des Schweriner Bürgerkontos und Anpassung an das Onlinezugangsgesetz

Hiermit soll den Schweriner Bürger*innen sowie Unternehmen und anderen juristischen Personen die Möglichkeit eröffnet werden, sich im Service-Konto M-V unter Erfassung ihrer persönlichen Daten einmal zu registrieren und sodann Dienstleistungen und Angebote der Stadtverwaltung Schwerin über die kommunale Website www.schwerin.de immer wieder abzurufen bzw. zu nutzen.

Ziel ist es, Verwaltungsdienstleistungen inklusive E-Payment-Funktionalitäten durchgängig elektronisch anzubieten.

Über Online-Anträge mit Schnittstellen zur eAkte und den angeschlossenen Fachverfahren sollen Nutzer*innen künftig in ihrem Konto stets den aktuellen Verfahrensstand einsehen und Kontakt mit den jeweiligen Verwaltungsstellen aufnehmen können sowie die rechtskräftigen Bescheide online übermittelt bekommen.

Die Digitalisierung der Verwaltungswelt ist allgegenwärtig.

Daher ist es enorm wichtig, dass die Bediensteten insbesondere auch im Rahmen der Personalentwicklung unterstützt und befähigt werden, um mit dem Wandel der Arbeitswelt Schritt zu halten.

7. Einzelinstrumente der Personalentwicklung

Auf Grund dieser Notwendigkeiten wurden bereits in den vergangenen Jahren im Rahmen des Verwaltungsentwicklungsprozesses verschiedene Personalentwicklungsinstrumente entwickelt und über konkrete Maßnahmen angewandt:

- bedarfsgerechten Ausbildung nach Altersabgängen und Aufgabenstruktur
- gezielte Fort- und Weiterbildung der Bediensteten
- flexible Arbeitszeit /Telearbeit
- leistungsorientierte Bezahlung (LOB)
- Durchführung von Mitarbeiter*innen- und LOB-Gesprächen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
- Kontinuierliche Qualifizierung von Führungskräften und sogenannten Verwaltungs-Quereinsteigern (für verwaltungsferne Berufe)

Bevor die Einzelinstrumente für die Entwicklung von Personal betrachtet werden, müssen die Einflussfaktoren betrachtet werden. Dazu muss zunächst eine Stärken- und Schwächenanalyse der aktuellen Personalentwicklung in der Verwaltung erfolgen. Zusammenfassend muss Folgendes reflektiert werden:

Was funktioniert bereits gut?

- Aufbau und Intensivierung der adressatengerechten Fortbildung in den letzten 8 Jahren
- Durchführung von regelmäßigen Mitarbeiter-/LOB- Gesprächen
- Strukturierte und bedarfsgerechte Ausbildung
- Vielfältige und attraktive Instrumente zur Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung
- Vielfältige Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung
- Ein gut strukturiertes Betriebliches Eingliederungsmanagement

Was funktioniert weniger gut?

- Führungskräftebildungen müssen sich mehr an den Personal- und Systemanforderungen in der Verwaltung orientieren
- Motivationsfaktoren und -instrumente wurden zu sehr unter die Maßgaben der Haushaltskonsolidierung gestellt
- Organisations- und Strukturentscheidungen wurden oftmals unabhängig von Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt

- Individuelle und zielgerichtete Personalentwicklung fand zu wenig und oftmals unstrukturiert statt
- Unzureichendes Controlling der einzelnen Instrumente
- Mangelnde Öffnung von Verwaltungsstellen für förderliche Berufslaufbahnen anderer Fachrichtungen (für sogenannte Quereinsteiger)

Insbesondere aus den aufgezeigten offenen Problemstellungen sind die Vorgaben für eine neue Ausrichtung der Personalentwicklung in den kommenden Jahren in der Stadtverwaltung Schwerin abzuleiten.

7.1 Ausbildung

Zielrichtung:

Der demografische Wandel in unserer Verwaltung macht es unerlässlich, der Ausbildung einen hohen Stellenwert beizumessen und sie als tragende Säule in der Personalakquise zu qualifizieren.

Mit bedarfsgerechter Ausbildung soll auf

- altersbedingte und planbare Abgänge,
- Aufgabenzuwächse auf Grund gesetzlicher Änderungen, veränderte kommunale Dienstleistungen sowie kommunalpolitische Entscheidungen,
- zunehmendes Fluktuationsinteresse
- eine unverändert hohe krankheitsbedingte Ausfall- und Abgangsquote
- hohe Ausfallquoten durch familienzeitbegründete Unterbrechungen auf Grund der permanenten Verjüngung des Personals in den vergangenen Jahren

reagiert werden.

Bedarfsgerechte Ausbildung soll berufliche Perspektiven schaffen und so zur verstärkten Bindung an den späteren Arbeitgeber beitragen.

Was haben wir bereits? ■

- Ausbildungsrichtlinie
- Übernahmerichtlinie
- Leistungsanreize für Ausbildungsbeauftragte und Ausbilder

Was wollen wir in den nächsten zwei Jahren? ■

- Moderne und elektronische Bewerberauswahlverfahren
- Konfiguration neuer Ausbildungsberufe/dualer Studiengänge
- Schaffung von Ausbildungskooperationen mit anderen Behörden/Kommunen

Was wollen wir bis 2025? ■

- Moderner Arbeitgeber/Ausbildungsunternehmen
- Ausreichend und gesicherte Ausbildungsplätze in allen Fachdiensten
- Installierung von Ideenworkshops mit Nachwuchskräften zur Verwaltungsmodernisierung/ -vereinfachung

Das Ziel einer bedarfsgerechten Ausbildung wird in den steigenden Ausbildungszahlen in den kommenden zwei Jahren berücksichtigt.

Beispielhaft wird angeführt, dass verstärkte Anstrengungen bei der Ausbildung zu Notfallsanitäter*innen und Brandmeisteranwärter*innen unternommen werden, um die im Brandschutzbedarfsplan gesetzlich vorgegebenen Personalstellen ausweisen zu können.

Neben den bislang üblichen Verwaltungs- und Kulturberufen wird aktuell auch für die städtische Schwimmhalle und erstmals auch für den gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst ausgebildet.

In konzeptioneller Planung ist die Ausbildung für den gehobenen bautechnischen Dienst sowie eine Prüfung zur Konfiguration eines Dualen Studiengangs Soziale Arbeit.

Hierfür sollen konkret in der nächsten Haushaltsplanung und nach geschaffenem Tarifrecht die Voraussetzungen für eine sozial und verwaltungsseitig ausgerichtete Ausbildung geschaffen werden. Der Bedarf an derart qualifizierten Auszubildenden kann aktuell bereits bestätigt werden.

Den eigenen Anspruch, als Ausbildungsbehörde für die Nachwuchskräfte attraktiv zu sein, kann die Landeshauptstadt Schwerin bereits jetzt durch folgende Faktoren im überwiegenden Maße erfüllen:

- Wir bieten in unserer Ausbildungsrichtlinie einen verbindlichen und abwechslungsreichen Ausbildungssturnus in mehreren Fachbereichen
- Wir prüfen derzeit, inwieweit Ausbildungsabschnitte bei anderen Behörden in Mecklenburg -Vorpommern oder künftig auch als Auslandstationen für besonders leistungsfähige Auszubildende/Anwärter angeboten werden können
- Es werden regelmäßig wechselseitig in Schwerin und Wuppertal Ausbildungswochen mit Auszubildenden und Studenten der Partnerstadt Wuppertal durchgeführt, die interessante Projekte und gemeinsame Events und Veranstaltungen beinhalten
- Es gibt regelmäßig stattfindende Ausbildungskonferenzen zu aktuellen Themen
- In den Praxisabschnitten gelten flexible Arbeitszeiten

- Die Übernahmevoraussetzungen und -bedingungen sind klar in einer verbindlichen Richtlinie dargestellt. Das schafft klare Perspektiven und Leistungsanreize.
- Es gibt berufliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung durch interne Stellenangebote, stellenspezifische Anpassungsqualifizierungen und nach vorheriger Potentialanalyse auch Möglichkeiten einer Aufstiegsqualifizierung in höhere Laufbahnen des Verwaltungsdienstes

Herausforderungen:

Trotz des Anspruchs der bedarfsgerechten Ausbildung müssen auch verwaltungsseitige Rahmenbedingungen und Grenzen beachtet werden.

- Sicherstellung der Betreuung und Anleitung in den Fachdiensten trotz hoher Arbeitsbelastung
- Sicherstellung von ausreichend und auskömmlich ausgestatteten Ausbildungsplätzen bei extremer Belegungsverdichtung im Stadthaus, Berücksichtigung von Ausbildungsplätzen in einem Raum- und Belegungskonzept
- Arbeitgeberbindung der Ausgebildeten durch attraktive berufliche Perspektiven und angenehmes Arbeitsklima.

7.2 Fort- und Weiterbildung

Wissen und Kompetenz unserer Mitarbeiter*innen sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die kommunale Aufgabenerfüllung. Daher werden ihnen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven angeboten. Wir erschließen damit ihre Potentiale und binden sie möglichst langfristig an unsere Stadtverwaltung.

Zielrichtung:

Es geht darum, Mitarbeiter*innen so zu qualifizieren, dass sie den Anforderungen, die durch Aufgabenveränderung und zunehmende Digitalisierung entstehen, am jeweiligen Arbeitsplatz und in der Gesamtverwaltung gerecht werden.

Was haben wir bereits? ■

- Dienstvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung
- Konzept zur Führungskräftequalifikation
- Konzept zur Qualifizierung Führungskräfteeinsteigern
- Konzept zur Qualifizierung von Verwaltungsquereinsteigern
- Regelungen zu Aufstiegsqualifizierungen in höhere Verwaltungslaufbahnen
- Regelungen zu Mitarbeiter*innen- und Qualifizierungsgesprächen

Was wollen wir in den nächsten zwei Jahren? ■

- Konzept zur Auswahl von künftigen Führungskräften auf Grundlage von Potentialauswahlverfahren (Bildung Führungskräftepool)
- Etablierung eines Führungskräfteamtstisches
- Einarbeitungsrichtlinie für neue Stelleninhaber*innen
- Etablierung fester Coaching- und Mentoringstrukturen für Führungskräfte

Was wollen wir bis 2025? ■

- Moderne Wissensvermittlung über E-Learning/Lernen am Arbeitsplatz
- Aufbau eines Wissensmanagements mit nachhaltigem Wissenstransfer bei Wechsel des/der Stelleninhaber*in
- Aufbau von Paten- und Mentoring- Systemen (Jüngere lernen von Älteren und umgekehrt)

Fortbildung als reine Wissensvermittlung reicht nicht aus. Es müssen Fähigkeiten trainiert und die Befähigung geschaffen werden, um den neuen, zunehmend digitalen Formen der Arbeitsabläufe folgen zu können.

Dies ist vordringlichste Aufgabe in der individuellen Fort- und Weiterbildung, um Überforderung, Frustration und Krankheitsausfällen vorzubeugen.

Die Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung gliedert sich in **zentrale und dezentrale Fortbildung**, die budgetmäßig unterschiedlich geplant und durchgeführt wird.

Für **fachdienstübergreifende (zentrale) Fortbildungen** wird das Budget der ämterübergreifenden Fortbildung in der Hauptverwaltung geführt.

Hierzu zählen schwerpunktmäßig

- Angestelltenlehrgänge I und Verwaltungsfachwirtslehrgänge
- Führungskräftequalifikationen
- Verwaltungsqualifikationen für berufliche Quereinsteiger

- Beamtenrechtliche Aufstiegsverfahren
- Anwenderschulungen für Office und andere Systemanwendungen
- Fremdsprachenangebote und Schulungen zu Arbeitsorganisation und -instrumenten
- Diverse Inhouse Seminare nach aktueller Bedarfsspezifik

Für bereichs- und fachtypische Weiterbildungen einzelner Mitarbeiter*innen (dezentral) ist der jeweilige Fachdienst eigenverantwortlich zuständig und plant die entsprechenden Budgets im eigenen Produkt ein.

Für eine positive Weiterentwicklung im Team unter Beachtung der altersheterogenen Strukturen sind in erster Linie die unmittelbaren Vorgesetzten - die Führungskräfte – verantwortlich.

Diese Aufgabe ist nicht delegierbar und muss insoweit als Auftrag verstanden werden, die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, ihre Führungsrolle und -Aufgabe wahrzunehmen und sich dabei selbst weiterzuentwickeln.

Die Fortbildung der Führungskräfte muss daher oberste Priorität im Rahmen der Personalentwicklung haben.

In unserer Stadtverwaltung gehört seit 2007 das jährliche Mitarbeitergespräch mit der jeweiligen Führungskraft zur Verwaltungskultur. Neben einer Leistungseinschätzung anhand vorgegebener Parameter für die Zahlung von Leistungsentgelt gehören auch berufliche Qualifizierungsnotwendigkeiten und/oder -wünsche sowie die Perspektiveinschätzung zum Gesprächsinhalt.

Aktuell wird eine neue Gesprächskultur eingeführt, die das persönliche Mitarbeitergespräch zu Arbeitsinhalten, Perspektiven und Zufriedenheit von der monetären Bewertung der Leistung (LOB) abkoppelt. Hierdurch soll eine entspannte und offene Gesprächsatmosphäre entstehen.

7.3 Leistungs- und kompetenzbezogenes Beurteilungswesen

Zielrichtung:

Nach tariflichen und gesetzlichen Rahmenvorgaben sollen aussagefähige und möglichst objektive Parameter zur individuellen Leistungs- und Potentialeinschätzung zur Verfügung stehen.

Diese sind Grundlage für die weitere Personalentwicklung, für eine motivierende Persönlichkeitsförderung und die jährliche transparente „Belohnung“ der Leistung über das Leistungsentgelt.

Was haben wir bereits? ■

- Dienstvereinbarungen zum Leistungsentgelt
- Dienstvereinbarungen zum Führen von Mitarbeiter*innengesprächen
- Dienstvereinbarung zur Beurteilung der Beamten

Was wollen wir in den nächsten zwei Jahren? ■

- Neue Beurteilungsrichtlinie für Feuerwehrbeamte
- Neue Dienstvereinbarung zur Leistungsbewertung durch Leistungsentgelt (LOB) und leistungsbezogene Stufenaufstiege

Was wollen wir bis 2025? ■

- Novellierung der DV zur Beurteilung der Verwaltungsbeamten gemäß neuer Gesetzgebung

Leistungsbewertung und -bezahlung (Leistungsorientierte Bezahlung LOB)

Zur Leistungsbewertung/ -beurteilung der Mitarbeiter*innen wird seit 2007 die nach tariflichen Vorgaben des § 17 TVöD erarbeitete Dienstvereinbarung zur systematischen Leistungsbewertung, verbunden mit der jährlichen Zahlung von Leistungsentgelt angewandt.

Diese Dienstvereinbarung wurde durch die Verwaltungsleitung gekündigt und damit auf den Prüfstand gestellt.

Eine neue Dienstvereinbarung soll gemeinsam mit dem Personalrat in 2019 erarbeitet werden. Die diesbezüglich gebildete und paritätisch besetzte Arbeitsgruppe hat im März 2019 ihre Arbeit dazu aufgenommen.

Dabei werden die unterschiedlichen tariflich möglichen Instrumente zur Bewertung von Leistung (gem. §§ 17 und 18 TVöD) nebeneinander betrachtet und neu konfiguriert.

- als materieller Leistungsanreiz: Leistungsentgelt und Erfolgsprämie
- als Möglichkeit der Personalentwicklung: vorgezogene und leistungsabhängige Stufenaufstiege

Beurteilung

Darüber hinaus gibt es für Tarifbeschäftigte, Verwaltungsbeamte und Beamten der Berufsfeuerwehr unterschiedliche Beurteilungsregularien zur Leistung, Befähigung und Kompetenz. Dies ist nach wie vor unbefriedigend und für die einheitliche Vergleichbarkeit der Mitarbeiterschaft hinsichtlich Eignung, Befähigung, Leistung nicht geeignet.

Hier ist es unverändertes Ziel, die für die Tarifbeschäftigten entwickelten und bereits erfolgreich angewandten Beurteilungsmaßstäbe vergleichbar und beamtenrechtskonform für Verwaltungs- und Feuerwehrbeamte anzupassen.

Dabei ist es vorrangig, für den Bereich der Berufsfeuerwehr geeignete Beurteilungskriterien zu beschreiben, die im Falle einer notwendig werdenden Vergleichbarkeit mit allen Beamten und Beamtinnen der Verwaltung (z.B. bei Beförderungen oder Stellenbesetzungsverfahren) auch diesen Ansprüchen der Bestenauslese genügen.

Dazu gibt es bereits Arbeitsstände, die jedoch mit der neuen beamtenrechtlichen Landesgesetzgebung abzustimmen sind.

Die Anpassung bzw. Novellierung des bestehenden Beurteilungssystems für die Feuerwehr steht auf der Agenda der konkreten Arbeitsplanung für die kommenden zwei Jahre.

7.4 Flexible Arbeitszeit

Zielrichtung:

Die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung erhöht deutlich die Motivation der Mitarbeiter*innen und ist einer DER Trends in der Entwicklung der neuen Arbeitswelt.

Was haben wir bereits? ■

- Dienstvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit allgemein und für spezielle Berufsgruppen
- Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit
- Teilzeitfähigkeit auf jeder Stelle

Was wollen wir in den nächsten zwei Jahren? ■

- Richtlinie zur Inanspruchnahme von Sabbatical
- Regelungen zur Durchführung jährlicher Teamtage

- Novellierung der geltenden Dienstvereinbarungen zur Gleitenden Arbeitszeit und Alternierenden Telearbeit nach erfolgter Evaluation

Was wollen wir bis 2025? ■

- Erarbeitung von Maßgaben zum stellenmäßigen Ausgleich von Teilzeiten

Persönliche Bedürfnisse sollen mit den Zielen der Verwaltung besser in Einklang gebracht werden. Angestrebt wird eine verbesserte Vereinbarkeit von Privatbereich und Beruf sowie eine lebensphasengerechte individuelle Arbeitszeiteinteilung

Hierfür hat sich die Verwaltung bereits entschieden, die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit durch Abweichungen hinsichtlich

- Dauer der Arbeitszeit (**Teilzeit**),
- Lage der Arbeitszeit (**Gleitzeit**),
- Verteilung der Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Zeitausgleich),
- Ort der Arbeitserfüllung (mögliche **Telearbeit**)

für die Mitarbeiter*innen möglich zu machen.

Die 2013 in Kraft getretene Dienstvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit gestattet hinsichtlich Lage und Verteilung der Arbeitszeit deutlich mehr individuelle zeitliche Spielräume. Damit kann die individuelle Arbeitszeit im Rahmen der dienstlichen Vorgaben des jeweiligen Aufgabenbereiches nach persönlichen Vorstellungen gelegt und verteilt werden.

Für bislang starre Schichtsysteme wie in der Feuerwehr, im Rettungsdienst oder im Kommunalen Außendienst wurden Sonderregelungen zur Lage und Flexibilisierung der Arbeits-/ und Schichtzeiten in Form ergänzender Dienstvereinbarungen getroffen.

Ergänzend haben Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, auf jeder Stelle individuelle Teilzeit nach ihren Wünschen zu vereinbaren. Die in der Regel befristet gewünschten Teilzeitbeschäftigungen erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit.

Die in 2018 ermittelte Teilzeitquote von **38 %** der Gesamtbelegschaft bestätigt die Attraktivität dieser Beschäftigungsmöglichkeit.

Personal- und Organisationsmanagement werden bei dieser Quote allerdings vor erhebliche Probleme gestellt. Die Absenkung der Ist- Arbeitskapazität (VzÄ) in den Fachdiensten kann verbunden mit anderen Ausfallszenarien wie Krankheit und Urlaub zur Überlastung der anderen Teammitglieder führen.

In Einzelfällen mussten bereits auf Grund der deutlichen Teilzeitsituation zusätzliche Planstellen eingerichtet werden, die das Volumen der fehlenden Arbeitskapazität befristet ausgleichen sollen.

Bei Fortsetzung dieses Teilzeittrends muss personalstrategisch perspektivisch eine strukturierte und handhabbare Regelung erarbeitet werden, die neben den tarifrechtlichen und gesetzlichen Ansprüchen auch die Notwendigkeiten des Arbeitgebers abbildet.

Arbeitgeberattraktivität und Motivationsförderung aktuell bedeutet in diesem Kontext auch, Überlegungen zur Ermöglichung einer befristeten Auszeit, des sogenannten Sabbatical, anzustellen. Bisherige und begründbare Einzelfallentscheidungen waren Grundlage für einen ersten Regelungsentwurf zu diesem Thema, der jetzt zu konkretisieren ist.

In diesem Kontext muss sich auch den alternativ gestellten Nachfragen zum sogenannten Lebensarbeitszeitkonto gestellt werden. Derartige Konten bieten für Bedienstete die Möglichkeit, über Jahre/Jahrzehnte Arbeitszeit anzusparen, um zwischendurch eine Auszeit einzulegen oder aber verblockt vorzeitig aus dem Arbeitsleben in den Ruhestand zu treten. Begründet wird dies ebenso wie das Sabbatical mit der Vermeidung von Erschöpfungszuständen und Steigerung der Motivation.

Neben dem Umfang und der Verteilung der Arbeitszeit wurde auch der Ort der Aufgabenerfüllung durch eine Dienstvereinbarung flexibilisiert.

Seit Juni 2015 ist die Dienstvereinbarung zur Alternierenden Telearbeit in Kraft.

Die Dienstvereinbarung regelt Möglichkeiten, bis zu 50 % der individuellen wöchentlichen Arbeitszeit zunächst befristet für ein Jahr in der eigenen Häuslichkeit zu leisten. Nach zögerlichem Beginn sind aktuell 75 befristete Vereinbarungen abgeschlossen worden.

Aktuelle Überlegungen gibt es im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung auch hinsichtlich sogenannter Team- Tage.

Vorstellbar wäre, dass diese eintägige „Auszeit“ vom herkömmlichen Arbeitstag einmal jährlich durch die jeweiligen Teams für gemeinsame Aktivitäten genutzt werden kann. Ziel ist es, den Zusammenhalt und das Verständnis untereinander zu fördern und dabei motivierend für die gemeinsame tägliche Zusammenarbeit zu wirken. Andere Stadtverwaltungen wie z.B. die Hansestadt Wismar sind hier in guter Vorbildwirkung.

7.5 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Zielrichtung:

Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter*innen. Es gilt Maßnahmen zu ergreifen und Instrumente zu schaffen, die vor Überforderung, Überlastung schützen und negativem Arbeitsklima und -strukturen vorbeugen. Dabei wird es auf Grund des demografischen Wandels der Mitarbeiterschaft zunehmend wichtiger, eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung zu schaffen.

Was haben wir bereits? ■

- Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)
- Dienstvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)
- Dienstvereinbarung zum Umgang mit Überlastungsanzeigen
- Dienstvereinbarung zum Umgang mit Suchterkrankungen
- Rahmenvereinbarung mit der AOK zur betrieblichen Gesundheitsförderung
- Psychologische Ersthelferschulungen
- Mediatoren- Ausbildung
- Diverse Gesundheitskurse und Massagen
- jährliche Gesundheitstage mit Schwerpunkt motto
- fachgruppenbezogene Gesundheitszirkel
- Altersgerechte Leistungsbewertung (LOB) für Mitarbeiter*innen ab 60 +

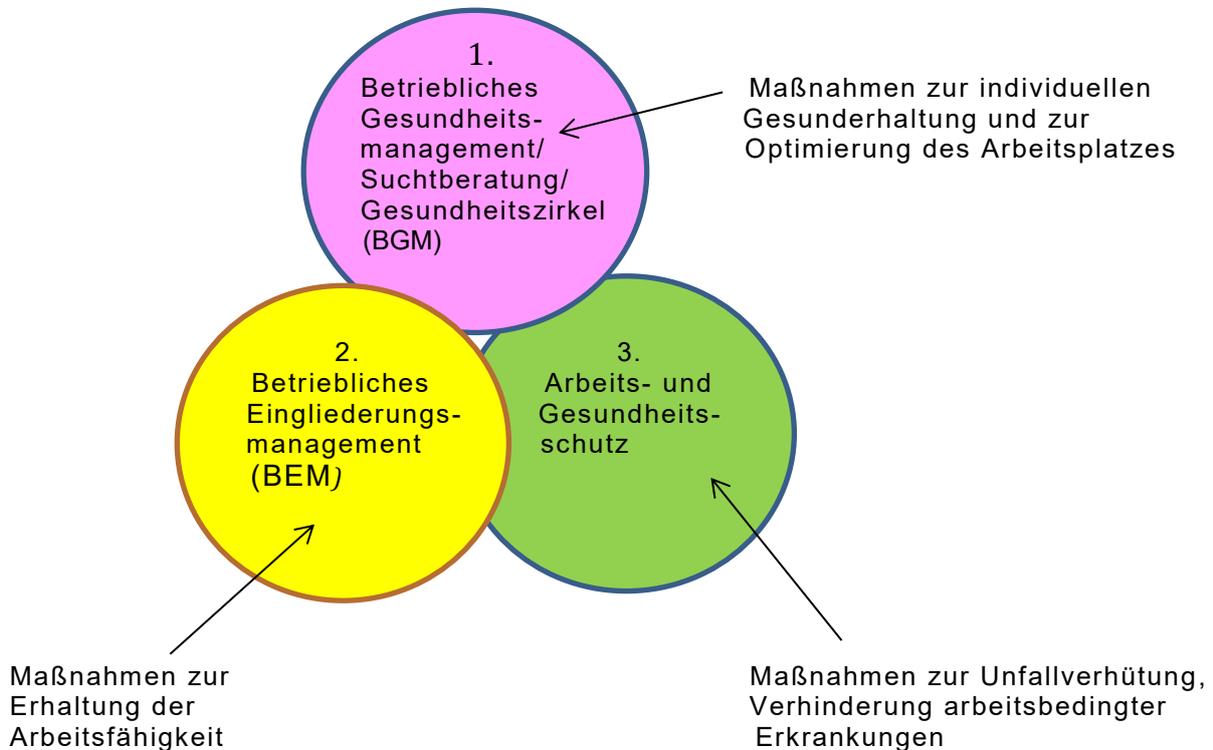
Was wollen wir in den nächsten zwei Jahren? ■

- Förderung der Nutzung von Privatfahrrädern für dienstliche Fahrten innerhalb der Stadt durch Regelung in einer Dienstvereinbarung (Im Zusammenhang mit dem Verwaltungsziel Zertifizierung fahrradfreundlicher Arbeitgeber)
- Turnusmäßige Mitarbeiterbefragung zur Mitarbeiterzufriedenheit
- Schaffung von Belastungs- und Ressourcenmodellen für älter werdende Bedienstete

Was wollen wir bis 2025? ■

- Verbesserung der Führungskultur zur Vermeidung von Ausfallzeiten
- Schaffung von Regelungen zur Anerkennung privater Maßnahmen zur Gesunderhaltung und Prävention
- Initiierung von Mobilitäts- oder Aktivtagen für die gesamte Verwaltung

Säulen des betrieblichen Gesundheitsmanagements



Schwerpunkte

- **Schaffung dienstlicher Regelungen:**

In der Stadtverwaltung wird der Gesunderhaltung der Mitarbeiterschaft seit langem viel Kraft und Aufmerksamkeit geschenkt und ist seit 2003 entsprechend in einer Dienstvereinbarung verankert. Ergänzend dazu sind mehrere themenspezifische Dienstvereinbarungen in Kraft gesetzt worden.

- Dienstvereinbarung zum Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement (BEM) nach längerer Krankheit,
- Dienstvereinbarung Sucht
- Dienstvereinbarung Umgang mit Überlastungsanzeigen.

- **Schaffung von Arbeitsstrukturen:**

Die seit Jahren unverändert und alarmierend hohe Krankenquote fordert verstärkte Anstrengungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung.

In der Verwaltung arbeitet zu diesem Thema eine fachdienstübergreifende Arbeitsgruppe, die bei Bedarf durch Vertreter der Krankenkasse AOK unterstützt wird.

Mit der AOK besteht ein Rahmenvertrag zur Unterstützung in der betrieblichen Gesundheitsförderung der Stadtverwaltung. Gemeinsame Zielstellung sind die Abstimmung von Maßnahmen zur Prävention und Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.

- **Gesundheitspräventive Ausstattung von Arbeitsplätzen:**

Nach gemeinsam erarbeiteten Kriterien in der Arbeitsgruppe BGM werden sukzessive alle Arbeitsplätze mit höhenverstellbaren Schreibtischen ausgestattet, wobei nach gesundheitlichem Akutbedarf und Prävention entschieden wird. Gleiches gilt für besondere Computerausstattungen wie Maus und Tastatur.

- **Durchführung von Mitarbeiterbefragungen:**

Eine hierzu 2015 durchgeführte anonyme Mitarbeiter*innenbefragung betrachtete alle maßgeblichen Faktoren zur Beeinflussung der Arbeitsfähigkeit und Motivation.

Die Auswertung brachte einen deutlichen Impuls für weitere Maßnahmen in der Gesundheitsförderung.

- **Angebot von BEM – Gesprächen:**

Auch die Angebote des Arbeitgebers zur Führung von Wiedereingliederungsgesprächen nach krankheitsbedingten Ausfallzeiten werden vermehrt angenommen. Die nachfolgende Statistik zeigt, bezogen auf die vergangenen 6 Monate, den zunehmenden Erfolg dieser Maßnahme:

Statistik BEM-Verfahren von 06.2018 bis 12.2018						
FD	Angeschrieben	dav. Rücklauf	dav. Ablehnung	Zustimmung	Offen	Abgeschlossen
10	1	1	1			
20	6	6	4	2		
21	1	1		1		1
31	5	4	4			
32	16	11	7	3	1	
36	3	3	2	1		
37	42	18	11	6	1	2
40	7	7	7			
41	6	5	4	1		
49	5	4	3	1		
50	8	5	1	3	1	
53	3	3	2	1		
60	1	1	1			
69	4	4	4			
Gesamt	108	73	51	19	3	3

- **Gestaltung altersgerechter Arbeitsstrukturen**

Bei zunehmend älter werdender Mitarbeiterschaft und schwieriger Fachkräfteakquise müssen sowohl arbeitsorganisatorische als auch gesundheitsfördernde Instrumente entwickelt werden, um die Leistungsfähigkeit dieser Personengruppe während ihres Arbeitslebens zu erhalten. Für künftige Maßnahmestrukturen muss dafür definiert werden, wer bzw. ab wann man zu dieser Personengruppe gehört.

Um sinnvolle und möglichst individuelle Maßnahmen entwickeln zu können, sind insbesondere folgende Faktoren zu betrachten:

- Arbeitsschwierigkeit und -menge
- Maß der permanenten Verantwortung
- schwierige Kunden/Bürger
- individuelle gesundheitliche Situation/ eigene Gesundheitskultur
- Ausstattung des Arbeitsplatzes
- soziale Situation/Unterstützung im Team
- Führung

Die Arbeit in altersheterogenen Teams erfordert von Führungskräften und Teammitgliedern gleichermaßen ein verstärktes Maß an Verständnis, Wertschätzung, Fürsorge, birgt aber auch Konflikte.

Hier sind im Rahmen einer nachhaltigen Gesundheitsförderung Modelle zu entwickeln, die eine Bewertung der individuell vorhandenen Ressourcen ermöglichen und ins Verhältnis zur aufgabenseitigen Belastung setzen.

Durch das Personalmanagement sind Möglichkeiten mit dem Ziel zu schaffen

„ bis zum Renteneintrittsalter arbeiten zu können, zu wollen und zu dürfen“.

Dies setzt voraus, dass sich die Verwaltungsleitung zum diesem Thema klar positioniert und den strukturierten Umgang in der Verwaltungskultur beauftragt.

- **Durchführung von Gesundheitstagen:**

Seit 2016 werden erfolgreich jährliche Gesundheitstage mit unterschiedlichsten Themenstellungen durchgeführt. Durch fachkundige Dozenten und Ansprechpartner begleitete Themen wie Allergien, Demenz, Sucht, Ernährung, Erhaltung der Mobilität bis ins Alter und weitere führten zu reger Teilnahme und Diskussion.

- **Durchführung von Gesundheitskursen:**

Weiterer wichtiger Bestandteil gesundheitsfördernder Angebote sind die zahlreichen und vielfältigen Gesundheitskurse, die unter Anerkennung von 30 Minuten Arbeitszeit turnusmäßig im Stadthaus angeboten werden (z.B. Yoga, Wirbelsäulenstärkung, Tai-Chi, Meditation etc.)

- **Durchführung von Gesundheitszirkeln:**

Für Fachteams, in denen es negative Auffälligkeiten im Arbeitsklima gab und gibt, werden fachdienst- und fachgruppeninterne Gesundheitszirkel und Workshops angeboten, in denen man unter externer Moderation insbesondere Arbeitsbedingungen und empfundene Belastungen sowie teaminterne Konflikte betrachtet und gemeinsam Lösungsvorschläge erarbeitet.

- **Stärkung einer gesunden Führungskultur:**

Das Führungsverhalten und die vorhandene Kompetenz unserer Führungskräfte sind signifikant für das Wohlbefinden und die Motivation aller Mitarbeiter*innen. Daher muss das Hauptaugenmerk auf die Stärkung der hierfür erforderlichen, gesundheitsförderlichen Kompetenzen der Führungskräfte gelegt werden.

Es geht dabei insbesondere um

- Wertschätzung zeigen
- Sinn vermitteln
- Vertrauen aufbauen
- Potentiale erkennen und weiterentwickeln
- regelmäßige Gespräche führen
- transparent und gerecht entscheiden

- **Schutz der Bediensteten vor Überlastung:**

Beim Thema Gesundheit und Wohlbefinden/Zufriedenheit der Beschäftigten taucht aber auch immer wieder das Thema individueller Überlastung auf.

Indiz hierfür sind die erhebliche Anzahl vorliegender Überlastungsanzeigen aus unterschiedlichsten Fachbereichen, die zum Teil von einzelnen Beschäftigten, zum Teil aber auch von ganzen Teams gestellt wurden. Schwerpunktursache sind Langzeiterkrankungen, Arbeitsverdichtungen durch zusätzliche Aufgaben und unbesetzte Stellen.

In den vergangenen beiden Jahren 2017 bis 2018 zeigten insgesamt 55 Bedienstete gemäß geltender Dienstvereinbarung ihre Überlastung an. Die Schwerpunkte lagen dabei in den Bereichen:

- Allgemeiner Sozialer Dienst (FD 49)
- Unterhaltsvorschuss/Beistandschaften (FD 49)
- Grundsicherung/Eingliederungshilfe (FD 50)
- Kita Förderung (FD 40)
- Integrierte Leitstelle Feuerwehr (FD 37)

Die empfundenen und bestehenden Belastungssituationen werden anhand der Vorgaben der bestehenden Dienstvereinbarung geprüft und wenn möglich maßnahmekonkret vermindert.

Den Mitarbeiter*innen wird damit das Gefühl der Wahrnehmung Ihres Problems und der Suche nach Lösungen durch ihre Führungskräfte und die Hauptverwaltung gegeben.

- **Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit:**

Betriebliches Gesundheitsmanagement bedeutet auch Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit.

Aktueller Schwerpunkt ist das Sicherheitsempfinden der Bediensteten im Stadthaus. Eine deutlich vermehrte Anzahl von als gefährlich erlebten Situationen (nachgewiesen durch zahlreiche Übergriffsprotokolle), insbesondere im Kundenkontakt der Bereiche zur Hilfgewährung, führten zur Erarbeitung eines Sicherheitskonzeptes für das Stadthaus.

In diesem finden sich u.a. folgende Maßnahmen wieder:

- externer Sicherheitsdienst im Haus
- Einrichtung einer Notrufalarmierung über die Tastatur,
- gefährdungsminimierende Ausstattung der Büroräume
- externe psychologische Nachbetreuung

- ***Controlling der Maßnahmen:***

Das Controlling der bereits bestehenden, vielfältigen Maßnahmen zur Gesunderhaltung und Prävention der Mitarbeiterschaft erfolgt über eine quartalsmäßige Krankenstatistik, die über Ausfallzeiten und Auffälligkeiten in bestimmten Fachbereichen ein Feedback zu den bereits durchgeführten Maßnahmen ermöglicht.

Ergänzend soll regelmäßig eine anonyme Mitarbeiter*innenbefragung zu diesen Themen durchgeführt werden.

8. Evaluation und Controlling

Die Liste der bereits in Kraft gesetzten und durchgeführten Maßnahmen und Projekte in unserer Verwaltung ist lang, die konkreten und mittelfristigen Plansetzungen ambitioniert.

Um tatsächlich im Sinne der übergreifenden Verwaltungsziele und einer nachhaltigen Personalentwicklung zu agieren, bedarf es daher einer regelmäßigen und kritischen Hinterfragung der angewandten Instrumente.

Hierzu sind Evaluation und Controlling erforderlich.

Es müssen Daten zu konkreten Stichtagen und Perioden erhoben sowie Kennzahlen ermittelt und in ein auswertbares System (möglichst IT-gestützt) gebracht werden. Ziel ist es, dies mit der neuen Personalsoftware Loga einzurichten und die Datenbasis für ein aussagefähiges Controlling zu nutzen.

Die bislang bereits im System erfassten Personaldaten wie Eintritt, Alter, Arbeitszeit, Arbeitsunfähigkeit etc. müssen dazu mit konkreten Daten über den aufgabenbezogenen Personaleinsatz und die Qualifikation des/der jeweiligen Bediensteten in Verbindung gebracht werden.

Dafür ist die Erstellung eines Anforderungsprofils für jede Stelle unabdingbar und vordringlichste Aufgabe, um Personalentwicklung betreiben zu können.

Es ist z.B. zu ermitteln, ob

- Anforderungsprofil der Stelle und die vorhandene Qualifikation des/der Bediensteten übereinstimmen oder
- der /die Bedienstete (noch) nicht den Anforderungen der Stelle entspricht oder
- der/die Bedienstete Potentiale für weitere Anforderungen aufweist

Geeignete Maßnahmen für die Datenerhebung und -auswertung im Personalcontrolling sind

- Mitarbeiter*innengespräche
- Auswertung von Zielvorgaben
- Leistungsbewertungen
- Mitarbeiter*innenbefragungen,
- Potentialbeurteilungen

Bereits jetzt wird ein Teil dieser Maßnahmen im jährlichen Rhythmus angewandt, die Daten werden jedoch nicht hinsichtlich einer weiteren Personalentwicklung in einem System erfasst und ausgewertet.

Insoweit muss dies die Aufgabe für die Verantwortlichen der Personalentwicklung sein.

Das Personalcontrolling beinhaltet aber nicht nur eine Reflexion der Feststellung „Ist der/die richtig qualifizierte Bedienstete in der passenden Aufgabe“ sondern auch, haben die Führungskräfte richtig entschieden.

Hierfür wäre eine Möglichkeit, als Controlling- Instrument ein 360 Grad- Feedback für Führungskräfte einzusetzen.

Diese Feedback setzt sich zusammen aus einer Selbstbewertung, einer Bewertung der/des Vorgesetzten sowie einer Bewertung der unterstellten Bediensteten.

Ziel dieses Feedback ist die „Standortbestimmung“ für eine selbstständige und zielgerichtete Verhaltensänderung, um die Qualität der getroffenen Entscheidungen, aber auch des Umgangs miteinander zu verbessern und somit einen höheren Organisationserfolg zu erreichen.

In der Regel empfiehlt es sich, dieses Feedback unter externer Begleitung mittels anonymisiertem Fragebogen durchzuführen.

Der Ergebnisbericht wird ausschließlich der eingeschätzten Führungskraft sowie dem Personalentwickler übergeben, um hieraus gegebenenfalls konkrete personalentwicklungstechnische Maßnahmen ableiten zu können.

Gleichermaßen gilt es, Mitarbeiter*innenbefragungen regelmäßig zu etablieren. Das Ergebnis einer solchen Befragung ist nie selbstverständlich und befriedigend. Auch dieses Controlling -Instrument verlangt neben der Datenerfassung eine klare Auswertung. So sollte in Workshops, Work - Cafés oder in einer anderen geeigneten Struktur tabulos über Auffälligkeiten diskutiert, Gutes bestätigt und Schwächen im Verfahren benannt werden.

Ein Teil des Personalcontrollings ist das Bildungscontrolling.

Hier sind Art und Häufigkeit der Fort- und Weiterbildung der Bediensteten zu betrachten und gezielt zu erfassen. Der Anspruch und das Ziel des Bildungscontrollings ist, den Mehrwert der Weiterbildungs- und Personalentwicklung für die Entwicklung der gesamten Organisationsstruktur wahrnehmbar darzustellen.

Deshalb muss die Personalarbeit in wirtschaftlichen Kennzahlen ausgewiesen werden.

Hier ist ein möglichst technikgestütztes Kennzahlen-System zu entwickeln, aus dem sich folgende Aussage ablesen lässt:

Welche Personalentwicklungsleistung wurde in einem bestimmten Zeitraum für wen erbracht, zu welchem Preis und wenn möglich auch mit welchem messbaren Ergebnis?

Aktuelles Ziel ist es somit, eine konzeptionelle Controlling-Struktur für Personaleinsatz und -bildung aufzubauen.

Es macht Prozesse transparent, es beantwortet Fragen zu Kosten und zur Wirtschaftlichkeit, es lässt interkommunale Vergleiche zu und führt zur zielgerichteten und sinnvollen Weiterentwicklung der Verwaltungsstrukturen und des Personalkörpers.

9. Ausblick

Personal gewinnen, entwickeln und binden ist Hauptaufgabe des Personalmanagements in der Landeshauptstadt Schwerin.

Auf Dauer wird die geforderte Dienstleistung durch die Bediensteten der Verwaltung nur erbracht werden können, wenn die Motivation trotz der bestehenden strukturellen und haushalterischen Rahmenbedingungen erhalten bleibt.

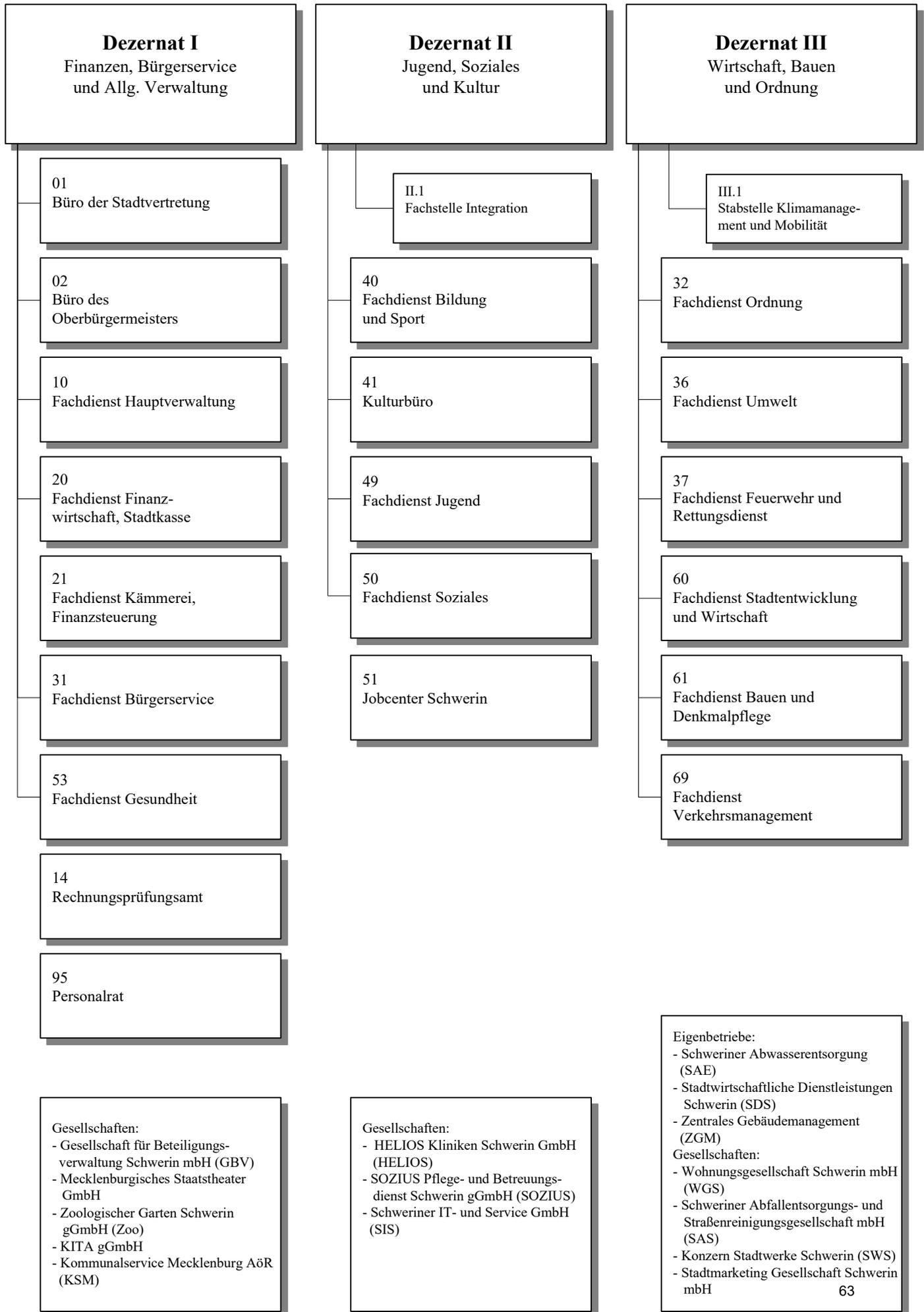
Personalentwicklung muss dafür konkrete Ansätze bieten. Die im vorliegenden Konzept angeführten Instrumente und Maßnahmen beschreiben einen guten Weg, den die Schweriner Stadtverwaltung bereits seit einigen Jahren beschreitet.

Das Ziel ist und bleibt, weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Bediensteten motiviert, befähigt und gesund bleiben.

Alle vorhandenen Maßnahmen und Instrumente sind Teil mobiler Prozesse und unterliegen stetiger Evaluierung. Damit ist dieses Konzept mit seinen Basisdaten, Benchmarks und Maßnahmen ständig fortzuschreiben und Daueraufgabe des Personalmanagements.

Dezernatsverteilungsplan 2019

Stand: 01.01.2019



Stellenentwicklung von 2015 - 2025

Anlage 2

Fachdienst	2015	2016	Fachdienst	2017	2018	2019	2020	Stellenentwicklung 2015 - 2020	Begründung der Stellenentwicklung	Stellenentwicklung 2021-2025	Begründung der Stellenentwicklung	
Dezernat I Finanzen, Bürgerservice, Allg. Verwaltung										259	-10	
Oberbürgermeister(in) und Beigeordnete (00)	8	10		11	11	17	17	9	Stabstelle Klimamanagement und Mobilität 2 Stellen aus FD 36 (2016) Fachstelle Integration Auflösung 03: 2 Stellen 1 Stelle Bildungskordinator(in) (Verlagerung von 90 in 2017) 1x Leitung (Verlagerung von 90) 1x Projekt "Brücken bauen" KitaEinstieg (Verlagerung von 90 in 2017/Verlagerung vom FD 40 2019/2020) 2x Projekt "Bildung integriert" (2019/2020)	15	-2	-3 Stellen (befristete Projekte - keine Verstetigung Bildungsmonitoring; Bildungsmanagement und "Brücken bauen" KitaEinstieg) +1 SB Klimaschutz (Fachdienstübergreifende Arbeitsgruppen, Einbindung Stadtplanung, Gesundheitsdienst, Bürgerbeteiligung)
Büro der Stadtvertretung (01)	5	5		5	5	5	5	0	---	5		
Büro Oberbürgermeister(in) (02)	8	8		9	9	11	11	3	1x Gleichstellungsbeauftragte (Auflösung 03 - 2017); 1x Behindertenbeauftragte/r und Seniorenangelegenheiten (Verlagerung in 2018)	12	1	Mehrbedarf Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Büro Beauftragte (03)	2	3		4	4	0	0	-4	1x Beschwerdemanagement (Verlagerungen aus FD 10 zu 2019) Auflösung der Organisationseinheit			
FD Hauptverwaltung (10)	53	60		64	64	62	62	7	Temporäre Stellenausweisungen für ESF-Bundesprogramm Langzeitarbeitslosigkeit (8 Stellen) und Übernahme Azubi (4 Stellen); Abgänge durch interne Verlagerung für Mehrbedarf durch Aufgabenzuwachs in anderen Fachdiensten	51	-11	8 Stellen Beschäftigungsprogramm (soweit keine dauerhafte Beschäftigung erfolgt) 4 Ausgliederung Poststelle Mehrbedarf 1x SB Personalangelegenheiten
Rechnungsprüfungsamt (14)	8	8		8	8	9	9	1	Temporäre Stellenausweisungen für Rechnungsprüfung Jahresabschlüsse und Sondervermögen (2019/2020)	8	-1	Temporäre Stellenausweisung
FD Finanzwirtschaft; Stadtkasse (20)		58		51	51	50	50	-8	strukturelle Anpassungen 6x Verlagerung Anlagenbuchhaltung zum FD 21 (2017) 1x Stellenstreichung (2017/2018) 1x Verlagerung zum FD 21 (2019/2020)	50	0	
FD Kämmerei; Finanzsteuerung (21)	68	12		18	18	21	22	10	5x vom FD 20 Anlagenbuchhaltung (2017) 2x SB Städtebauliches Sondervermögen (Verlagerung vom FD 20 in 2017; FD 60 in 2018) 1x SB § 2b UStG (Verlagerung vom FD 20; 2019) 1x SB Investitionscontrolling (Verlagerung vom FD 20; 2019) 1x SB TAX Compliance (2020-2021)	20	-2	Umsetzung kw-Vermerke
FD Bürgerservice (31)	42	46		49	49	56	58	16	13x Ausländerbehörde (Flüchtlingszuzug; Meldeangelegenheiten 2016 - 2020) Fallzahlen Gesamt: Juni/2015: 4000 Ausländer/Innen März/2019: 8000 Ausländer/Innen 2x BürgerBüro (2016) 1x Standesbeamte(r/in) (2019)	62	4	Fallzahlenanstieg Ausländerbehörde
FD Gesundheit (53)	23	24		31	31	32	32	9	1x Arzthelfer Hygiene (Mehraufwand Flüchtlingszuzug - 2016) 1x Betreuungsbehörde (2017) 1x Kinderärztin (Reihenuntersuchungen, ÖGDG M-V - 2017) 1x Zahnärztin + 1 x zahnmed. Assistenz (Vorsorge, ÖGDG M-V - 2017) 2x BAD (Betriebsarzt mit Assistenz - 2017) 2x Sozialpsychiatr. Dienst (2017/2019)	33	1	Thema Impfstatus nimmt gesellschaftlich an Bedeutung zu. Hieraus ergibt sich ggf. ein Mehraufwand für den Gesundheitsdienst.
Personalrat (95)	3	3		3	3	3	3	0	---	3	0	

Stellenentwicklung von 2015 - 2025

Anlage 2

Fachdienst	2015	2016	Fachdienst	2017	2018	2019	2020	Stellenentwicklung 2015 - 2020	Begründung der Stellenentwicklung	Stellenentwicklung 2021-2025	Begründung der Stellenentwicklung	
Dezernat II Jugend, Soziales und Kultur										350	5	
Kulturbüro (41)	65	66		67	67	68	68	3	1x Gärtner(in) (2016) 1x Museumspädagoge/(in) (2017) 1x Assistenz FB Schulabschlüsse (2019)	68	0	offen: Weiterentwicklung Museen
FD Jugend, Schule und Sport (49)	120	123	FD Bildung und Sport (40)	74	74	74	74	8	1x Leitung (strukturelle Anpassung/2017/2018) 2x SB Sport und Bau (Schulsanierung,-neubau) (2017/2018) 1x Fachberatung KitaFördg. (2017/2018) 2x Schulsekretär(in) (2017/2018) 1x Integrationslots(e/in) (Verlagerung vom FD 50 in 2017) 1x SB Kitafdg. (0,5 2019/2020)	68	-6	Umsetzung von 2 kw-Vermerken Stellenstreichung im Bereich Kita-Förderung (Gesetzeslage ab 01.01.2020) Arbeitszeit Schulsekretariate unverändert
			FD Jugend (49)	66	66	72	72	18	1x Jugendsozialarbeiter(in) (2017/2018); 5x Sozialarbeiter(in) (3x 2016; 2x 2019/2020) 1x Amtsvormundschaften Uma (2017/2018); 6x SB UVG (5x 2017/2018; 1x 2019/2020); 2x SB wJH (1x Uma 2017/2018; 1x 0,75 VZÄ 2019/2020); 1x Jugendhilfeplanung (2017/2018) 1x SB Beistandschaften (2019/2020) 1x Projekt Jugend stärken im Quartier (2019/2020)	82	10	Streichung kw-Vermerke Mehrbedarf im Bereich Sozialarbeit (ASD durch Festlegung einer Fallobergrenze und im Jugendbereich) Mehrbedarf UVG
FD Soziales (50)	56	60		62	62	77	78	22	3x Integrationslotse/(in) (2016) 1x SB Asylbewerberleistungen (2016) 2x Flüchtlingsbetreuung (2019/2020) 1x SB BuT (2019/2020) 1x SB SGB XII (2019/2020) Änderungen SGB: 1x Projekt BTHG (2019/2020) 6x SozP EGH (davon 1x 2017/2018) 5x SB EGH (davon 1x 2017/2018) 1x Entgeltverhandlungen (2020) 1x SB Haushalt (2019/2020)	82	4	Streichung kw-Vermerke Mehrbedarf im Bereich BTHG
Jobcenter Schwerin (51)	60	60		60	60	53	53	-7	Interne Stellenverlagerungen der Vakanzen in andere Organisationseinheiten.	50	-3	

Stellenentwicklung von 2015 - 2025

Anlage 2

Fachdienst	2015	2016	Fachdienst	2017	2018	2019	2020	Stellen- entwicklung 2015 - 2020	Begründung der Stellenentwicklung	Stellen- entwicklung 2021-2025	Begründung der Stellenentwicklung
Dezernat III Wirtschaft, Bauen und Ordnung										387	-8
FD Ordnung (32)	69	69		69	69	67	67	-2	Stellenabbau	60	-7
FD Umwelt (36)	25	23		23	23	22	22	-3	2 Stellen zur Stabstelle Klimaschutz und Mobilität (2016)	22	0
FD Feuerwehr und Rettungsdienst (37)	189	204		208	209	218	218	29	1x Pädagoge/(in) RDS (2016) 1x SB Qualitätsmanagement (2016) 4x Gefahrenabwehr (2016) 9x Einsatzbearbeiter(in) Leitstelle (2016) 8x Notfallsanitäter(in) (3x 2017/2018; 5x 2019/2020) 1x SB Entgelte (2017/2018) 1x SB Einsatzvorbereitung (2017/2018) 1x SB RD/stellv. WAL (2019/2020) 1x SB Datenerfassung/Qualitätsmanagement (2019/2020) 1x Ausbilder(in) für die Brandmeisterausbildung (befr. 3 Jahre/Personalgewinnung 2019/2020) 1x SB Vorbeugender Brandschutz (2019/2020)	226	8
FD Stadtentwicklung, Wirtschaft (60)	9	25		25	25	26	26	1	1x Projekt ReGeRecht (2019/2020) 1x Projekt "Vom Stadtbau- und Schwerpunkt zum Einwandererquartier" 1x Verlagerung zum FD 21	24	-2
FD Bauen und Denkmalpflege (61)	38	21		25	26	27	27	6	2x SB Baustatik (2017/2018) 1x SB baulicher Brandschutz (2017/2018) 1x techn. SB (2017/2018) 1x SB Bauantragsbearbeitung/1 x Baukontrolleur(in) (2017/2018) 1x techn. SB Weltkulturerbe (befristet 2019/2020)	25	-2
FD Verkehrsmanagement (69)	35	35		35	35	35	35	0		30	-5
Stellenentwicklung Gesamt										-13	

Maßnahmekatalog der Instrumente der Personalentwicklung

Anlage 3

Einzelinstrument 1 Ausbildung	Einzelinstrument 2 Fort-/Weiterbildung	Einzelinstrument 3 Leistungs- und Kompetenzbezogenes Beurteilungswesen	Einzelinstrument 4 Flexible Arbeitszeit	Einzelinstrument 5 Betriebliches Gesundheitsmanagement
<p>1.1 Ausbildungsrichtlinie</p> <p>Start: 2013 Verantw.: FG 10.3.</p> <p>Status: ■</p>	<p>2.1. Dienstvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung</p> <p>Start: 2011 Verantw.: 10.3./ Personalrat</p> <p>Status: ■</p>	<p>3.1. . Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt 3.1.1. Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt</p> <p>Start: 2007 Verantw.:10.3/ Personalrat</p> <p>Status: ■</p> <p>3.1.2 Überarbeitung der DV Leistungsentgelt</p> <p>Start: 2019 Verantw.: 10.3 / Personalrat</p> <p>Status: ■</p>	<p>4.1. Dienstvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit allgemein und für spezielle Berufsgruppen</p> <p>Start: 2013 Verantw.:10.3 Führungskräfte/ Personalrat</p> <p>Status: ■</p>	<p>5.1. Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)</p> <p>Start: 2003 Verantw.:10.3/ Führungskräfte/ Personalrat/ Projektgruppe</p> <p>Status: ■</p>
<p>1.2 Übernahmerichtlinie</p> <p>Start: 2012 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: ■</p>	<p>2.2 Konzept zur Führungskräftequalifikation</p> <p>Start: 2014 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: ■</p>	<p>3.2 Dienstvereinbarung zur Führung von Mitarbeitergesprächen</p> <p>Start: 2018 Verantw.:FG 10.3/ Personalrat</p> <p>Status: ■</p>	<p>4.2 Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit</p> <p>Start: 2015 Verantw.: 10.3./ Führungskräfte/ Personalrat</p> <p>Status: ■</p>	<p>5.2. Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)</p> <p>Start: 2007 Verantw.: 10.3/ Führungskräfte/ Personalrat</p> <p>Status: ■</p>

Einzelinstrument 1 Ausbildung	Einzelinstrument 2 Fort-/Weiterbildung	Einzelinstrument 3 Leistungs- und Kompetenzbezogenes Beurteilungswesen	Einzelinstrument 4 Flexible Arbeitszeit	Einzelinstrument 5 Betriebliches Gesundheitsmanagement
<p>1.3 Moderne und elektronische Bewerberauswahlverfahren</p> <p>Start: bis 2021 Verantw. FG 10.3</p> <p>Status: </p>	<p>2.3 Konzept zur Qualifikation von Verwaltungseinsteigern</p> <p>Start: 2016 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: </p>	<p>3.3 Beurteilungsrichtlinie für Feuerwehrbeamte</p> <p>Start: bis 2021 Verantw. FG 10.3</p> <p>Status: </p>	<p>4.3. Dienstvereinbarung zur Inanspruchnahme von Sabbatical</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3.</p> <p>Status: </p>	<p>5.3 Dienstvereinbarung zum Umgang mit Suchterkrankungen</p> <p>Start: 2016 Verantw.: 10.3/ Führungskräfte/ Personalrat</p> <p>Status </p>
<p>1.4 Konfiguration neuer Ausbildungsberufe/ dualer Studiengänge</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: </p>	<p>2.4 Regelungen zur Aufstiegsqualifizierung in Höhere Verwaltungslaufbahnen</p> <p>Start 2008: Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: </p>	<p>3.4 Novellierung der DV zur Beurteilung der Verwaltungsbeamten gemäß neuer Gesetzgebung</p> <p>Start: bis 2025 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: </p>	<p>4.4 Regelungen zur Durchführung jährlicher Teamtage</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3.</p> <p>Status </p>	<p>5.4 Dienstvereinbarung zum Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz</p> <p>Start: 2011 Verantw.: 10.3/ Führungskräfte (FK)/ Personalrat</p> <p>Status: </p>
<p>1.5 Schaffung von Ausbildungskooperationen mit anderen Behörden/ Kommunen</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: </p>	<p>2.5 Regelungen zu Mitarbeiter- und Qualifizierungsgesprächen</p> <p>Start: 2018 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: </p>		<p>4.5 Novellierung der geltenden Dienstvereinbarungen zur gleitenden Arbeitszeit und alternierenden Telearbeit nach erfolgter Evaluation</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3.</p> <p>Status </p>	<p>5.5 Rahmenvereinbarung mit der AOK zur betrieblichen Gesundheitsförderung</p> <p>Start: 2003 Verantw.: 10.3/ Personalrat</p> <p>Status </p>

Einzelinstrument 1 Ausbildung	Einzelinstrument 2 Fort-/Weiterbildung	Einzelinstrument 3 Leistungs- und Kompetenzbezogenes Beurteilungswesen	Einzelinstrument 4 Flexible Arbeitszeit	Einzelinstrument 5 Betriebliches Gesundheitsmanagement
<p>1.6 Ausreichend und gesicherte Ausbildungsplätze in allen FD</p> <p>Start: bis 2025 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: </p>	<p>2.6 Etablierung eines Führungskräftestammtisches</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: </p>			<p>5.6 Mediatorenausbildung</p> <p>Start: 2011 Verantw.: 10.3/Personalrat</p> <p>Status: </p>
<p>1.7 Installierung von Ideenworkshops mit Nachwuchskräften</p> <p>Start: bis 2025 Verantw.: 10.3.</p> <p>Status: </p>	<p>2.7 Einarbeitungsrichtlinie für neue Stelleninhaber*innen</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status: </p>			<p>5.7 Diverse Gesundheitskurse und Massagen</p> <p>Start: 2003 Verantw.: 10.3/ Projektgruppe</p> <p>Status: </p>
	<p>2.8 Moderne Wissensvermittlung über E- Learning/Lernen am Arbeitsplatz</p> <p>Start: bis 2025 Verantw.: 10.3.</p> <p>Status: </p>			<p>5.8 jährliche Gesundheitstage mit Schwerpunktthema</p> <p>Start: 2003 Verantw.: 10.3/Projektgruppe</p> <p>Status: </p>

Einzelinstrument 1 Ausbildung	Einzelinstrument 2 Fort-/Weiterbildung	Einzelinstrument 3 Leistungs- und Kompetenzbezogenes Beurteilungswesen	Einzelinstrument 4 Flexible Arbeitszeit	Einzelinstrument 5 Betriebliches Gesundheitsmanagement
				<p>5.9 Förderung der Nutzung von Privatfahrrädern für Dienstliche Fahrten innerhalb der Stadt durch Regelung in einer Dienstvereinbarung (im Zusammenhang mit dem Verwaltungsziel Zertifizierung fahrradfreundlicher Arbeitgeber).</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3./Personalrat/OB</p> <p>Status </p>
				<p>5.10 Turnusmäßige Mitarbeiterbefragung zur Mitarbeiterzufriedenheit</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3./Projektgruppe</p> <p>Status </p>
				<p>5.11 Schaffung von Belastungs- und Ressourcenmodellen für älter werdende Bedienstete</p> <p>Start: bis 2021 Verantw.: FG 10.3</p> <p>Status </p>

Einzelinstrument 1 Ausbildung	Einzelinstrument 2 Fort-/Weiterbildung	Einzelinstrument 3 Leistungs- und Kompetenzbezogenes Beurteilungswesen	Einzelinstrument 4 Flexible Arbeitszeit	Einzelinstrument 5 Betriebliches Gesundheitsmanagement
				5.12 Schaffung von Regelungen zur Anerkennung privater Maßnahmen zur Gesunderhaltung und Prävention Start: bis 2025 Verantw.: FG 10.3. Status: 
				5.13 Initiierung von Mobilitäts- oder Aktivtagen für die gesamte Verwaltung Start: bis 2025 Verantw.: FG 10.3. Status: 

Legende:  Maßnahme in Umsetzung  Maßnahme innerhalb der nächsten 2 Jahre  Maßnahme bis 2025

Impressum:

Landeshauptstadt Schwerin
Der Oberbürgermeister

Am Packhof 2-6
19053 Schwerin
Telefon: 0385 545-0
Telefax: 0385 545-1009
E-Mail: info@schwerin.de
Internet: www.schwerin.de

Kontakt:

Landeshauptstadt Schwerin
Der Oberbürgermeister
Fachdienst Hauptverwaltung
Martina Stahl
Margrit Prüß
Doris Schmidt

Am Packhof 2-6
19053 Schwerin
Telefon: 0385 545-1213 oder 0385 545-1215
Telefax: 0385 545-1209
E-Mail: mstahl@schwerin.de, mpruess@schwerin.de
Internet: www.schwerin.de