

Personalentwicklungskonzept der Landeshauptstadt Schwerin

Stand: 09.09.2010



Personalentwicklungskonzept (PEK) der Landeshauptstadt Schwerin

Inhalt:

	Seite
Zusammenfassung	3
I. Allgemeiner Teil	4
1. Personalentwicklung – Begriff und Ziele	4
2. Instrumente und Handlungsfelder	5
3. Ist-Analyse	6
4. Soll-Zustand	11
5. Finanzielle Auswirkungen	18
6. Controlling	21
II. Einzelinstrumente	22
1. Personalbedarfsplanung	22
2. Anforderungsprofile	23
3. Ausbildungsinitiative	24
4. Fort- und Weiterbildung	27
5. Führungskräftequalifikation	28
6. Mitarbeitergespräche	29
7. Leistungsanreize/Motivation	30
8. Beurteilungswesen	32
9. Flexible Arbeitszeit	34
10. Gesundheitsförderung	35
11. Vorschlagswesen	36
Anlagen	
1. Stellenentwicklung der Ämter	37
2. Abgänge Arbeitskapazität	38
3. Stellenentwicklung seit 1991	39
4. Personalbestandsentwicklung von 1992 bis 2008	40
5. Personalbestände der kreisfreien Städte in M-V	41
6. Interkommunale Stellenvergleiche	42
7. Interkommunaler Stellenvergleich (bereinigt)	43
8. Altersdurchschnitt in der Stadtverwaltung	44
9. Dezernatsverteilungsplan 2011	45
10. Leitsätze zur Personalbewirtschaftung und Stellenentwicklung	46

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

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

Abkürzungsverzeichnis

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

Aktuelle Gliederungsziffern

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

Zusammenfassung

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

Schwerin hat im interkommunalen Vergleich zurzeit einen eher geringen Stellen- und Personalbestand. Gleichwohl besteht Konsolidierungspotenzial. Dieses soll in den kommenden Jahren durch Zweck- und Vollzugskritik, Standardreduzierung und technikgestützte Prozessoptimierung realisiert werden. Ziel ist, mittelfristig ein Volumen von 840 Stellen zu erreichen.¹

Die Belegschaft der Stadtverwaltung hat ein eher hohes Durchschnittsalter (48,3). Auch deshalb wird es in den kommenden Jahren massive Personalabgänge geben (ohne natürliche Fluktuation mehr als 320 bis 2020). Allein bis 2014 scheiden voraussichtlich mehr als 160 Personen aus dem aktiven Dienst aus. Ohne weitergehende Maßnahmen ist ein Personalmangel zu befürchten. Auch daher bedarf es einer restriktiveren Stellen- bzw. Personalbewirtschaftung. Dazu sind die dafür aufgestellten Leitsätze stringent zu befolgen. Insbesondere ist die Einrichtung neuer Stellen weitgehend zu vermeiden. Darüber hinaus müssen die Ausbildungskapazitäten erhöht werden.

Personal- und Stellenabbau hat jedoch Grenzen. Zu diesen zählen Rechtspflichten und grundlegende Entscheidungen von Verwaltungsleitung oder Vertretung, wie z. B. für den Bereich Feuerwehr (172 Stellen), Sozialpädagogischer Dienst oder Kultureinrichtungen. Hunderte von Stellen sind also ohnehin nicht disponibel. Auch deshalb sind die Haushaltssicherungsmaßnahmen aktuellen Entwicklungen anzupassen. Die sich ergebenden Zielkonflikte sind auch durch Personalentwicklung im engeren Sinne zu lösen. Dazu zählen Maßnahmen, die auf die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Qualifikation zielen. Letztendlich soll so auch die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gesichert werden. Schwerpunkte dabei sind: Aus-, Fort- und Weiterbildung, Anforderungsprofile, Führungskräftequalifikation, Mitarbeitergespräche, Leistungsanreize, Beurteilungswesen, flexible Arbeitszeit, Gesundheitsförderung und das betriebliche Vorschlagswesen. Perspektivisch sollen auch weitergehende Instrumente eingesetzt werden. Dazu zählen Telearbeit, Vorgesetztenbeurteilungen, Mobilitätsförderung, Mitarbeiterbefragungen, Konfliktmanagement, Mentorensysteme für Nachwuchskräfte, Coaching oder Projektarbeit². Zeitpunkt und Umfang sind auch abhängig von finanziellen und personellen Kapazitäten.

In Bezug auf weitere Instrumente sollen die bereits bestehenden spezifischen Strukturen und Regelungen genutzt werden (Beispiele: Integration Langzeitkranker nach Rückkehr, Behindertenförderung). Auf eine Aufnahme in dieses Konzept wird insoweit verzichtet. Entsprechende Leitfäden und Dienstvereinbarungen sollten aber im Einzelfall aktualisiert werden. In Bezug auf den Aspekt der Gleichstellung sollen konkrete Maßnahmen grundsätzlich auch darauf zielen, qualifizierten weiblichen Nachwuchs zu fördern. Darüber hinaus soll auf einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen hingewirkt werden.

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

¹ Ohne Stellenpool bzw. Personalgestellung

² Hier: Einsatz als spezifisches Instrument der Personalentwicklung

I. Allgemeiner Teil

1. Personalentwicklung – Begriff und Ziele

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

„Personalentwicklung“ wird unterschiedlich definiert. Zum Teil wird darunter die Erweiterung und Verbesserung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie Einstellungen des Personals verstanden.³ Regelmäßig wird der Begriff aber weiter gefasst. Danach zählt auch die (quantitative) Personalbedarfsplanung dazu. Dieser weite Begriff wird hier zugrunde gelegt. Ausgangspunkt ist dabei der künftige Personalbedarf. Dieser ist so zu reduzieren, dass – trotz der ohnehin eher geringen Personalausstattung – Personalausgaben nachhaltig gesenkt werden. Auf diese Weise soll ein Konsolidierungsbeitrag geleistet werden. Im Rahmen der so gesteckten Grenzen soll eine Planungsgrundlage für die zukünftige Stellenausstattung der Verwaltung geschaffen werden. Berücksichtigt werden müssen dabei die vorhandene Altersstruktur und die zu erwartenden massiven Personalabgänge der kommenden Jahre. Eine Grenze der Konsolidierung stellt der pflichtige Aufgabenbestand dar.

Geringere Personalausgaben korrespondieren mit dem Ziel der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns. Das beinhaltet auch, die Belegschaft zu kosten- und produktverantwortlichem Handeln anzuhalten und zu befähigen. Konkret gilt es demnach, betriebswirtschaftliche Denkweisen zu stärken und zur Optimierung von Arbeitsprozessen zu motivieren.

Nachhaltiger Personalabbau bzw. wirtschaftliches Handeln kann schnell in Konflikt mit Bürgerzufriedenheit geraten. Um so wichtiger ist es, die Qualität der Dienstleistungen durch konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen zu sichern. Ansätze dafür sind eine anforderungsgerechte Qualifikation der Belegschaft und die Sicherung des Bestandes an Fach- und Führungskräften. Auf Dauer wird die Leistungssicherung aber nur gelingen, wenn die Motivation der Belegschaft trotz der restriktiven Personalbedarfspolitik erhalten bleibt. Motivation wiederum ist eine Funktion der Arbeitszufriedenheit und der Bedürfnisbefriedigung. Personalentwicklung muss dafür konkrete Ansätze bieten. Dazu zählen beispielsweise die leistungsorientierte Bezahlung, Chancengleichheit, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Einbindung in Veränderungsprozesse, Leistungsanreize oder ein bedarfsorientiertes Fortbildungssystem. Dazu dienen die im Teil II. dargestellten Einzelinstrumente.

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

2. Instrumente und Handlungsfelder

Aus den vorgenannten Zielen lassen sich konkrete Instrumente und Handlungsfelder der Personalentwicklung in der Stadtverwaltung ableiten. Ausgangspunkt ist demnach eine fundierte Personalbedarfsplanung. Wichtigstes Instrument dafür ist ein Sollstellenplan. Dieser wird maßgeblich gekennzeichnet durch den vorhandenen bzw. künftigen Aufgabenbestand und der notwendigen Stellenanzahl.

Aufgrund der massiven Personalabgänge der kommenden Jahre wird das Handlungsfeld Ausbildung zunehmend wichtiger. Ziel dabei ist es, gute bis sehr gute Schulabgängerinnen und Schulabgänger zu gewinnen und mittels entsprechender Ausbildung zu qualifizieren. Auf diesem Weg soll nicht nur eine gesunde Altersstruktur in der Verwaltung geschaffen werden. Vielmehr geht es auch darum, das Potenzial für neue Ideen und Impulse fruchtbar zu machen. Teilaspekte sind dabei die Feststellung des Ausbildungsbedarfes, Personalmarketing, Personalgewinnung, die Ausbildungsgestaltung, Übernahmekriterien, finanzielle Rahmenbedingungen und ein entsprechendes Controlling. Parallel zur Gewinnung neuer Kräfte muss es gelingen, den vorhandenen Personalbestand fort- und weiterzubilden. Dabei sind insbesondere auch gesetzliche bzw. tarifvertragliche Vorgaben zu berücksichtigen. Ein wichtiger Teilaspekt der Fortbildung ist die Entwicklung des Führungskräftenachwuchses.

Gerade auch aufgrund oben genannter Zielkonflikte ist die Erhöhung von Motivation und Arbeitszufriedenheit sehr bedeutsam. Auch in diesem Zusammenhang sollen Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Leistungsanreize, Flexibilisierung der Arbeitszeit, Gesundheitsförderung, Beurteilungswesen oder das Vorschlagswesen weiterentwickelt werden.

3. Ist-Analyse

3.1 Stellenausstattung

- **Der Stellenplanentwurf 2011**

Der Stellenplanentwurf 2011 ⁴ weist eine Gesamtstellenzahl von **1026** (976,57 VZÄ) ⁵ aus (2010: 1029 / 980,52). Maßgebliche Veränderungen gegenüber 2010:

- Einsparung: **29** (überwiegend aus dem Stellenpool),
- Neueinrichtung: **26** (davon 20 Ersatz-ATZ-Stellen, 4 Planstellen für den Laufbahnwechsel im feuerwehrtechnischen Dienst),

⁴ Stand: 30.06.2010

⁵ VZÄ = Vollzeitäquivalent

- **936** verfügbare Stellen in den Ämtern (2010: 912). ⁶

Die Steigerung gegenüber 2010 resultiert maßgeblich aus der Bereinigung des Stellenpools durch Verlagerung von Stellen in die Ämter, in denen die Stelleninhaber seit längerer und auf absehbare Zeit Aufgaben wahrnehmen. Ziel ist eine realistischere und transparentere Darstellung der tatsächlichen Ämterzuschnitte. Die zumindest partielle Auflösung des Stellenpools entspricht auch einer Forderung der Kommunalaufsicht. Zur Stellenentwicklung der Ämter (ohne weitergehende Maßnahmen) siehe Anlage 1.

Vorgesehen sind 129 stellenkonkrete kw-Vermerke. Der überwiegende Teil des entsprechenden Reduzierungspotenzials ist bereits im Stellenpool abgebildet. Bei den dort ausgewiesenen Stellen kann die Streichung i. d. R. mit Beendigung der Freistellungsphase ATZ erfolgen.

Übersicht: Stellenreduzierungspotenzial ⁷

	Reduzierungspotenzial
kw-Stellen Stellenpool	76
kw Personalgestellung, Abordnung	6
kw Ausgliederungen	5
kw Ämter	42
Gesamt:	129

- **Stellenentwicklung seit 2006** ⁸

Die Entwicklung seit 2006 zeigt, dass der Stellenabbau stagniert:

Übersicht: Stellenentwicklung *

Jahr	gesamt		davon verfügbar in den Ämtern	
	Stellen	VZÄ	Stellen	VZÄ
2006	1049	982,22	907	848,57
2007	1034	975,63	911	859,05
2008	999	947,42	877	829,88
2009	1028	973,25	898	848,51
2010	1029	980,52	912	866,94
2011 (Entwurf)	1027	977,94	939	893,12

- * 2007 wurde die Arbeitszeit gemäß Haustarifvertrag von 36 auf 36,5 h und 2009 von 36,5 auf 37 h erhöht.
Mit dem Stellenplan 2008 wurden 22 Stellen ausgegliedert (PPP-Projekt, Sportstätten).
Ab 2008 werden ATZ-Ersatzstellen nicht mehr in Ämtern, sondern im Stellenpool (90.97) geführt.

⁶ ohne Personalgestellung, Abordnung (89), Ersatzstellen ATZ (90.97) und Freistellung ATZ (90.98)

⁷ Stand: 12.08.2010

⁸ Basis der Prüfung durch den Landesrechnungshof bzw. des Unternehmens Veberas war der Stellenplan 2006 (vgl. Veberas-Analyse, S. 34, 2008). Da die Kommunalaufsicht die Schweriner Entwicklung u. a. an diesen Ergebnissen misst, wird auch hier 2006 gewählt. Zu Inhalten siehe Punkt 4.1 a).

Zum Stellenplan 2009 wurden die Schwimmhallen wieder eingegliedert.
2011 erfolgte eine Bereinigung des Stellenpools (siehe oben).

Allein für den Stellenplan **2009** wurden 54 Stellenneueinrichtungen vorgenommen, u. a.:

- 13 Stellen Rückführung Schwimmhallen,
- 9 Stellen mittlerer feuerwehrtechnischer Dienst,
- 6 Sozialarbeiterstellen (Jugend),
- 3 Arbeitsvermittlerstellen (ARGE),
- 2 Stellen zur Einweisung von Beamten z. A. (Jugend, Verkehr),
- 2 Stellen SB (Bürgeramt),
- 2 Stellen SB BAFöG,
- 2 Stellen zur Einweisung im Vorjahr übernommener Auszubildender (ARGE),
- eine Stelle SB SGB XII (Soziales).

Für den Stellenplan **2010** wurden weitere Stellen neu eingerichtet, u. a.

- 10 Stellen Beamte auf Probe,
- 7 Stellen KOD,
- 8 Stellen in der ARGE,
- 2 Stellen (Wohngeldsachbearbeitung, Einnahmesicherung),
- einzelne Stellen in diversen Bereichen (Gleichstellung, Feuerwehr etc.)

Gleichzeitig wurden zwar durch Zweck- und Vollzugskritik Stellen gestrichen (Auflösung der Stabsstellen, einzelne Stellen in I.1, I.2, 05, 10, 23, 31, 60, 61, Stellen im Stellenpool u. a.). Dadurch lässt sich die häufige Einrichtung neuer Stellen jedoch nicht mehr kompensieren.

Ohne weitergehende Maßnahmen wird die Stellenanzahl auch in den kommenden Jahren nicht spürbar sinken.⁹ Ein entsprechendes Absinken würde nachhaltig voraussichtlich erst ab 2015 eintreten, da ab dann keine ATZ-Ersatzstellen mehr eingerichtet werden müssen. Demnach wird das Ziel der Stellenreduzierung insbesondere durch Stellenneueinrichtungen gefährdet.

Für die Haushaltskonsolidierung wird entscheidend sein, inwieweit die massiven Abgänge aktiven Personals (siehe Anlage 2)¹⁰ genutzt werden können, um Stellen zu streichen.

⁹ Siehe auch Anlage 1

¹⁰ Abgänge Kapazität 2009 – 2030. Dargestellt ist die Entwicklung des aktiven Personals.

3.2 Interkommunaler Vergleich

Obwohl der Stellen- und Personalabbau in Schwerin stagniert, wurde - gemessen an anderen Kommunen - ein niedriger Stand erreicht.¹¹ Gemessen am Indikator „Personalbestand pro 1000 Einwohner“ hat Schwerin mit den niedrigsten Stand kreisfreier Städte in Mecklenburg-Vorpommern (siehe Anlage 5). Gleiches gilt grundsätzlich auch für einen Vergleich ostdeutscher Großstädte.¹² Der teilweise konstatierte Spitzenplatz beim Stellenabbau resultiert zum Teil daraus, dass Schwerin relativ viele Einrichtungen (z. B.: Kitas, Theater) und Aufgaben (Straßendienst, Kataster- und Vermessungswesen, Gebäudeverwaltung, etc.) ausgegliedert hat.¹³ Diese Bereiche zählen in anderen Städten oft zur Kernverwaltung.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des Verwaltungsprojektes Personalanpassung (2009 – 2010) ein „bereinigter Vergleich“ erarbeitet. Darin sind die Stellenpläne von 17 Städten (vorwiegend aus den neuen Bundesländern) gegenübergestellt worden. Im Ergebnis ist festzustellen, dass Schwerin mit einer Stellenausstattung von ca. 8,8 Stellen je 1000 Einwohner (ohne ARGE) im Mittelfeld der Vergleichsstädte vertreten ist, aber zum unteren Drittel tendiert (siehe Anlagen 6 und 7).

3.3 Personal- und Altersstruktur

Die Stadtverwaltung Schwerin ist durch einen relativ hohen Altersdurchschnitt gekennzeichnet (48,3 Jahre, siehe Anlage 8). Auch deshalb ist in den kommenden Jahren mit einem erheblichen personellen Umbruch zu rechnen. Von 2011 bis 2020 werden mehr als 320 Beschäftigte die Stadtverwaltung altersbedingt verlassen.¹⁴ Hinzu kommt eine empirisch ermittelte Zahl von 6 Abgängen p. a. aufgrund von allgemeiner Fluktuation (Kündigung, Tod etc. – in der Abbildung unten nicht berücksichtigt).¹⁵ Insgesamt kann mithin von mehr als **380 Abgängen** bis 2020 ausgegangen werden. Aus dem aktiven Dienst scheiden bis 2020 zirka 270 Personen aus; davon allein bis 2014 voraussichtlich mehr als 160 (siehe unten). Ein Großteil davon kann nicht ohne Weiteres durch Stellenabbau kompensiert werden. Im Ergebnis wird zumindest mittelfristig ein erheblicher Personalbedarf entstehen (Saldo von Personalabgängen und -zugängen).

¹¹ So auch die Veberas, S. 2. Siehe auch Anlagen 3 und 4.

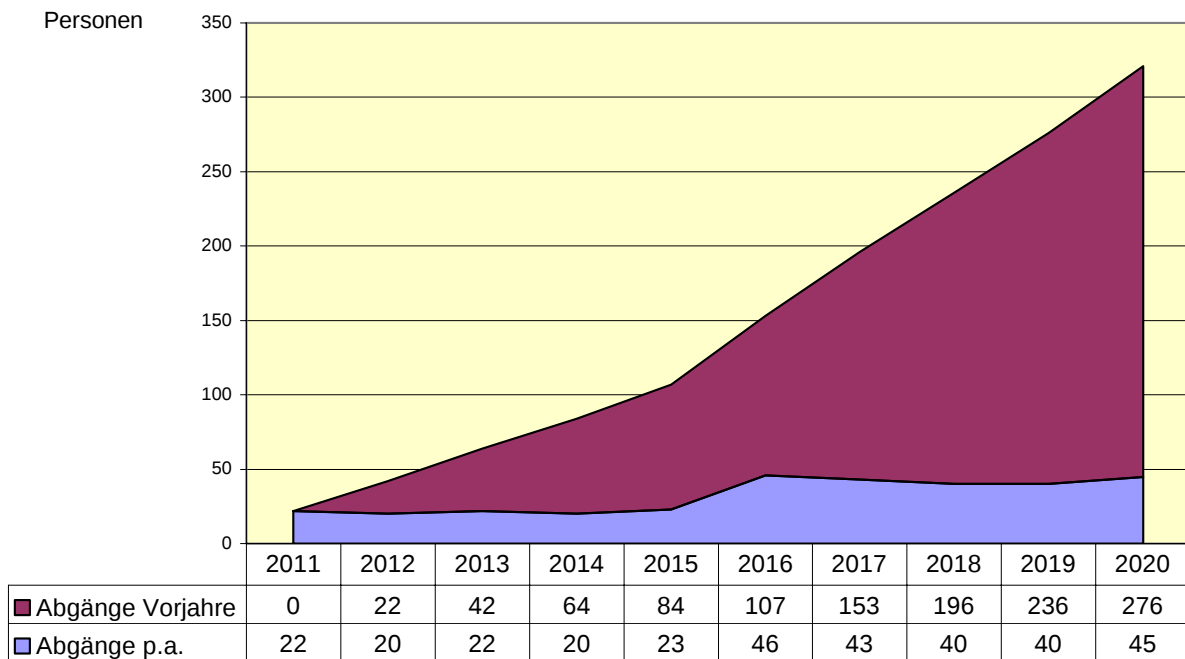
¹² Statistisches Sonderheft zum Finanzvergleich ostdeutscher Großstädte 2008, S. 20

¹³ Beispiel Stellenplan 2008: 95 Stellen ZGM, 94 SDS, 300 Kita gGmbH und 374 Theater

¹⁴ basierend auf einer Mitarbeiterzahl von 948 zum 01.01.2011

¹⁵ Ebenfalls nicht berücksichtigt sind Auswirkungen des RV-Altersgrenzenanpassungsgesetzes vom 20.04.2007 (Anhebung der Altersgrenze bei den Altersrenten und ggf. Übertragung auf Beamte).

Abbildung: Altersabgänge 2011 – 2020



3.4 Verwaltungsstruktur

Die Verwaltungsstruktur ist zurzeit durch 4 Dezernate, 13 Ämter und 4 Bereiche gekennzeichnet (siehe Anlage 9). Hier sind in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen worden, um Strukturen zu verschlanken. So wurden die Stabsstellen aufgelöst, Bereiche ausgegliedert oder Aufgaben im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit auf Externe übertragen. Das Verhältnis von Leitungs- zu Assistenzstellen ist mehr als angemessen.¹⁶ Optimierungspotenzial besteht in Bezug auf die Anzahl von Organisationseinheiten. Das betrifft sowohl Dezernate, Ämter und Bereiche als auch Abteilungen und Sachgebiete (siehe auch 4.1 b).

3.5 Standortbestimmung zur Personalentwicklung i. e. S.

Konzeptionell übergreifende Personalentwicklungsansätze sind erstmalig 2004 in der Verwaltung eingeführt worden, ein übergreifendes Personalentwicklungskonzept erstmalig 2008. Einzelansätze waren in den vergangenen Jahren Gegenstand vieler Dienstvereinbarungen (DV) und Richtlinien. Inhalte waren z. B. die Aus- und Fortbildung, Beurteilungen, die betriebliche Gesundheitsförderung, die Übernahme von Auszubildenden, die gleitende Arbeitszeit oder das betriebliche Vorschlagswesen. In jüngerer Vergangenheit sind wegweisende Vereinbarungen und Konzepte in Zusammenhang mit dem TVöD auf den Weg gebracht worden. Dazu zählen

- der Leitfaden für Mitarbeitergespräche,
- Dienstvereinbarungen zur leistungsorientierten Bezahlung,

¹⁶ Veberas, S. 7

- die Dienstvereinbarung zum leistungsbezogenen Stufenaufstieg,
- das Beurteilungswesen.

Schwerin gehörte zu den ersten Kommunen, die sich entschlossen, das nach Inkrafttreten des neuen Tarifrechts ab 2007 einzuführende Leistungsentgelt von Anfang an tatsächlich leistungsgerecht zu verteilen. Dabei wurden die vorgenannten Ansätze 2005 bis 2006 in Projektgruppen erarbeitet und zum 01.01.2007 in Kraft gesetzt. Dies führte dazu, dass die leistungsorientierte Bezahlung sofort auf ein praktikables und tragfähiges Bewertungs- und Abrechnungsverfahren gestützt war. Dieses wurde seither regelmäßig von anderen Kommunen abgefragt und als Grundlage für eigene Systeme genutzt. In Schwerin werden die entsprechenden Ergebnisse regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt. Hierzu wurde eine Betriebliche Kommission gebildet, die paritätisch mit Verwaltungsvertretern und Mitgliedern des Personalrates besetzt ist. Ihre tarifrechtliche Aufgabe besteht in der Weiterentwicklung und Kontrolle der vereinbarten Leistungssysteme. So liegt jetzt z. B. die dritte Änderungsdienstvereinbarung zur LoB vor. Inhaltlich wurden die Regelungen hier vereinfacht und in ihrer Anwendbarkeit vereinheitlicht. Ziel dabei ist es, Forderungen nach einer größeren Mitarbeiter- und Führungskräftezufriedenheit und damit der Akzeptanz des Beurteilungswesens Rechnung zu tragen. In diesem Zuge konnte der Ansatz der Motivierung und Anreizschaffung durch Entlohnung besonderer Leistungen deutlicher vermittelt werden.

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

Auf Dauer ist das Sparen an der Aus- und Fortbildung oder an der Gesundheitsförderung problematisch. Das gilt in noch stärkerem Maße wird berücksichtigt, dass in den kommenden Jahren mit den ausscheidenden Beschäftigten eine Fülle an Erfahrung und Wissen die Verwaltung verlässt. Hier müssen gezielte Kompensationsmaßnahmen geplant werden (z.B. Mentorensysteme bzw. gezielte Begleitung und Einarbeitung der Berufsanfänger durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen). Ansonsten werden Möglichkeiten genommen, Fortbildungen zu Rechtsänderungen, fachspezifischen Entwicklungen oder allgemeinen Optimierungsansätzen in Kommunalverwaltungen durchzuführen und entsprechende Impulse zu erhalten.

4. Soll-Zustand

4.1 Reduzierungspotenziale und Sollstellenplan

a) Empfehlungen des Landesrechnungshofes ¹⁷

Zur Stellenausstattung gibt es mittlerweile eine Fülle an Untersuchungen und Empfehlungen. Der Landesrechnungshof hat im Rahmen der überörtlichen Prüfung der Landeshauptstadt Schwerin 2006/2007 durch die Firma Veberas eine entsprechende Analyse vornehmen lassen. In diesem Zusammenhang wurde ein Zielstellenplan vorgelegt:

Übersicht: Zielstellenplan laut Veberas *

Amt / Bereich	Ziel-Stellen-plan (VBE)	Anmerkung
Leitung	22,18	Dez., 02, Bereiche, Stabsstellen etc.
Rechnungsprüfungsamt	7,4	
Amt für Strategie und Ressourcen	33,60	ohne Rechtsabteilung
Finanz- und Hauptverwaltungsamt	43,5	
Amt für Brand- u. Katastrophenschutz und RD	91,8	
Amt für Schule und Sport	46	
Amt für Jugend, Soziales und Wohnen	78,3	
Bürgeramt	114,98	
Amt für Stadtplanung und Verkehr	31,9	
Amt für Bauen, Umwelt u. Naturschutz	44,7	
	514,36	

* jeweils VBE (VZÄ); ohne Kultur, Liegenschaftsverwaltung, ARGE, Personalgestaltung, Personalrat u. a.

Demnach ergibt sich laut Veberas auf Basis des Stellenplans 2006 ein rechnerischer Überhang von ca. 101 VBE im „konsolidierungsrelevanten Verwaltungsbereich“ (Veberas, S. 34). Besondere Überhänge sieht sie in den Bereichen Bauen, Umwelt, Stabsstellen, Kultur.

Problem der Veberas-Analyse ist, dass sie sehr viele unbegründete Vorgaben enthält. In vielen Punkten geht sie von idealisierten Annahmen aus. Viele Passagen können darüber hinaus mittlerweile als überholt gelten. So sind seit Veröffentlichung die Fallzahlen im Jugend- und Sozialbereich gestiegen. In verschiedenen Verwaltungsbereichen haben Rechtspflichten neue Stellenbedarfe begründet (z. B. durch die Entscheidung des EuGH zur Wochenarbeitszeit (7), durch die Pflicht-Einrichtung von Stellen für Beamte auf Probe (10) etc.).

¹⁷ Veberas, Anlage 8

Das Veberas-Ziel wird weiter relativiert durch die (Wieder-) Eingliederung der Schwimmhallen (13), die Ausweisung von Stellen für Auszubildende (4,5) die nicht erfolgte Ausgliederung der Liegenschaftsverwaltung (13,85), dem Beschluss zum Brandschutzbedarfsplan etc. Auch deshalb wird die Analyse heute in erster Linie genutzt, um in ausgewählten und tiefer analysierten Bereichen Soll-Vorgaben zu definieren.

b) Sollstellenplan

2009 wurde ein Projekt initiiert, welches die Verwaltungsstruktur neu gestalten sollte. Als Unterprojekt wurde ein Projekt Personalanpassung ins Leben gerufen. Dieses hat 2010 diverse Empfehlungen für einen Sollstellenplan gegeben. Berücksichtigt wurden gestiegene Fallzahlen, Standarderhöhungen (z. B. Sozialpädagogischer Dienst), die Einrichtung neuer Stellen aufgrund von Rechtspflichten und eine Reduzierung von Leitungs- und Assistenzstellen durch Zusammenlegung von Ämtern / Bereichen (3 – 5), etc. Die Projektgruppe empfiehlt eine weitere Straffung der Verwaltung, konkret auf 3 Dezernate, 3 Bereiche und 11 Ämter (ohne ARGE). Das basiert auf einer weiteren Zusammenlegung von Bereichen / Ämtern.¹⁸ Im Ergebnis wäre demnach denkbar, den Aufgabenbestand der Stadtverwaltung mittelfristig mit einem Volumen von ca. 840 Stellen wahrzunehmen.¹⁹ Bei dieser Zahl handelt es sich um eine Maximalvariante. Sie beinhaltet Annahmen und normative Vorgaben. Dazu zählen:

- mögliche Stellenreduzierungen durch eine intensivere Technikunterstützung der Geschäftsprozesse (siehe unten),
- Effekte aus Prozesskettenanalysen und weitergehende Zweck- und Vollzugskritik,
- Empfehlungen des Innenministeriums, die in Schwerin ohnehin ausgeprägte Kooperation mit Umlandkommunen zu intensivieren.

Diese Empfehlungen der Projektgruppe sind zum Teil in einen von der Verwaltung entwickelten Sollstellenplan eingeflossen. Dieser umfasst für jeden Verwaltungsbereich

- a) Auszüge aus dem Produktplan der Landeshauptstadt Schwerin,
- b) Angaben zur laufenden Projektarbeit,
- c) spezifische Stellenausstattungsvorgaben (Fallzahlenentwicklungen, interkommunale Vergleiche etc.) und
- d) eine Zielstellenplanung.

Eine Zusammenfassung ergibt folgendes Bild:

¹⁸ Die Veberas empfiehlt eine Reduzierung auf 3 Dezernate, 9 Ämter und 4 Bereiche (Veberas, S. 10).

¹⁹ ohne Stellenpool (103) und Personalgestellung

Übersicht: Zusammenfassung Sollstellenplan Gesamtverwaltung ²⁰

Aufgabenbereich	Entwurf Stellenplan 2011	Bedarf	Differenz
	Stellen	Stellen	Stellen
Oberbürgermeisterin und Beigeordnete	10	6	-4
Büro der Stadtvertretung	5	4	-1
Büro der Oberbürgermeisterin	11	7	-4
Büro der Beauftragten	3	2	-1
Amt für Hauptverwaltung	64	58	-6
Rechnungsprüfungsamt	8	7	-1
Personalrat	3	3	0
Amt für Finanzen	55	52	-3
Amt für Jugend, Schule und Sport	89	80	-9
Schulische Einrichtungen	35	31	-4
Amt für Soziales und Wohnen	53	49	-4
ARGE	86	78	-8
Amt für Bürgerservice	70	66	-4
Amt für Ordnung	75	71	-4
Amt für Brand-, Katastrophenschutz und RD	172	171	-1
Kulturbüro	70	59	-8
Amt für Umwelt	25	23	-2
Amt für Wirtschaft und Liegenschaften	32	28	-4
Amt für Stadtentwicklung	34	31	-3
Amt für Verkehrsmanagement	36	34	-2
Gesamtverwaltung	936	860	-73

Werden weitergehende Effekte aus der Prozessoptimierung, Technikunterstützung und Standardreduzierungen berücksichtigt, erscheint auch danach ein Volumen von ca. 840 Stellen mittelfristig realisierbar. Zurzeit kann – insbesondere bei Nutzung der Abgänge aus dem aktiven Dienst – von einem zeitlichen Rahmen von drei bis fünf Jahren zur Umsetzung ausgegangen werden (siehe auch Punkt 4.2).

²⁰ Stand: 12.08.2010

c) Technikunterstützte Prozessoptimierung

Anfang 2010 wurde von der Zentralen Steuerung (05) eine IT-Strategie für die Verwaltung vorgelegt und im Mai von der Stadtvertretung zur Kenntnis genommen. Einen Schwerpunkt bilden dabei Organisationsuntersuchungen bzw. Prozesskettenanalysen in Verbindung mit Technikunterstützung der Geschäftsprozesse. Maßgebliches Kriterium für die geplanten Maßnahmen, welche auch auf Stelleneinsparungen fokussieren, ist die Rentierlichkeit. Beispiele:

- Kufer-Programm (Online-Verfahren Kulturbüro, Einführung geplant 2010),
- Kitaverwaltung (Einführung läuft),
- Ablösung Prosoz (Sozialverwaltung, Einführung geplant 2010/2011),
- Digitale Akte (Meldewesen / elektronischer Personalausweis, Vorbereitung läuft),
- Schnittstellen IKol/Owi – H&H (32, Einführung läuft),
- UMTS-Laptops Vollstreckung (20, Projekt läuft),
- Projekt Schwerin.Connect (Vorbereitung läuft). ²¹

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

4.2 Umsetzungsplanung

Die o. g. Ansätze dokumentieren, dass es trotz der ohnehin eher geringen Stellen- und Personalausstattung weitere Konsolidierungspotenziale gibt. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass abstrakte Stellenplanvorgaben allein keinen tatsächlichen Abbau gewährleisten.

Vielmehr bedarf es einer Umsetzungsplanung bzw. konkreter begleitender Maßnahmen:

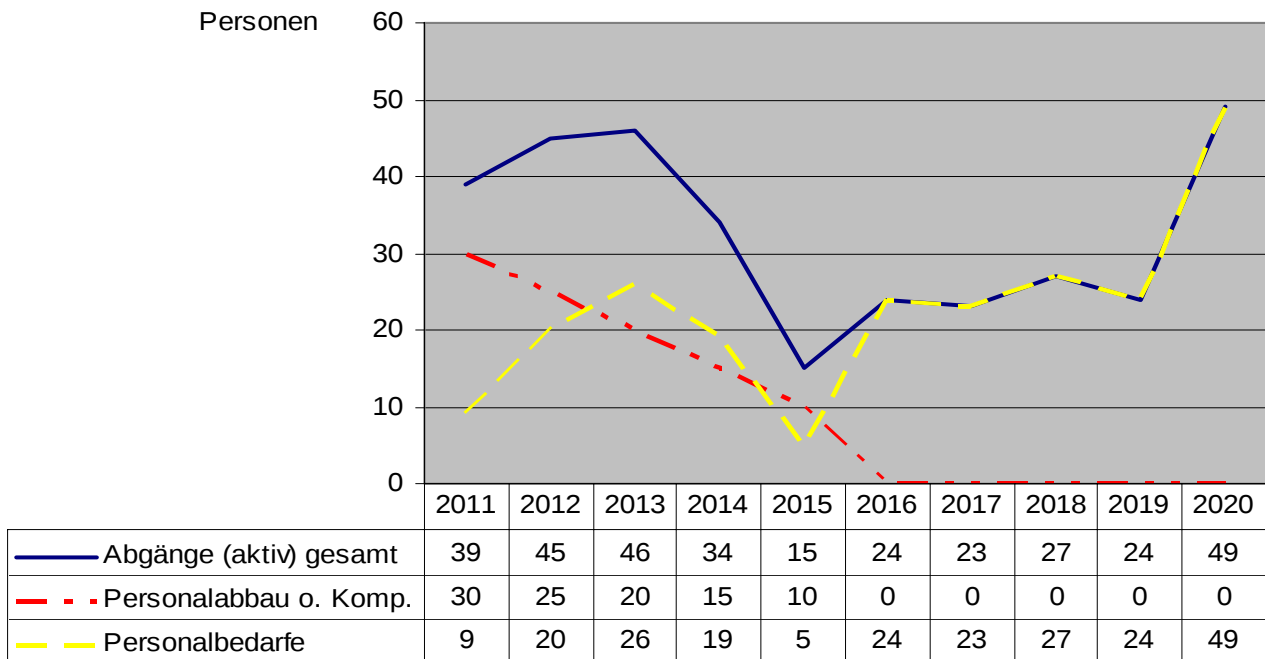
a) Stellen- und Personalbedarfe bei konsequentem Stellenabbau

Um finanzielle Effekte zu erzielen, müssen sowohl Stellen als auch Personal abgebaut werden. Dazu sollen – wie oben ausgeführt – die überproportionalen Abgänge genutzt werden. Konsequenterweise ist eine weitgehend kompensationslose Streichung von Stellen erforderlich, auf denen zurzeit noch aktiv Beschäftigte Aufgaben wahrnehmen („Personalabbau ohne Kompensation“). Allein im Zeitraum der mittelfristigen Finanzplanung (2011 – 2014) werden voraussichtlich mehr als 160 Personen aus dem aktiven Dienst ausscheiden (siehe Anlage 2). ²² Davon sollen - korrespondierend zum Sollstellenplan - bis zu 100 sukzessive ohne Kompensation „abgebaut“ werden, um die Anzahl der ansonsten notwendigen Personalzugänge zu reduzieren. Mithin ergeben sich vereinfacht folgende Personalbedarfe:

²¹ Vom Innenministerium M-V am 21.10.2009 positiv beschiedene Fördervoranfrage

²² inkl. natürlicher Fluktuation, ohne befristete Arbeitsverträge und Auszubildende

Übersicht: Personalbedarfe ²³



Aus dieser Darstellung folgt:

Selbst wenn es gelingt, degressiv einen enormen Personalabbau ohne Kompensation zu realisieren (bei angenommenen Werten von 30, 25, 20, 15, 10), verbleibt ein nicht unerheblicher Personalbedarf. Denn in den kommenden Jahren werden mehr aktiv Beschäftigte ausscheiden, als realistisch durch Aufgabenkritik und Standardreduzierung kompensiert werden können. So gesehen ist bereits in den kommenden Monaten und Jahren nicht mehr von Personalüberhängen, sondern von Personalmangel auszugehen. Um externe Einstellungen in Größenordnungen zu vermeiden, ist eine weitgehende Kompensation über Ausbildung anzustreben.

b) Ausbildungsinitiative

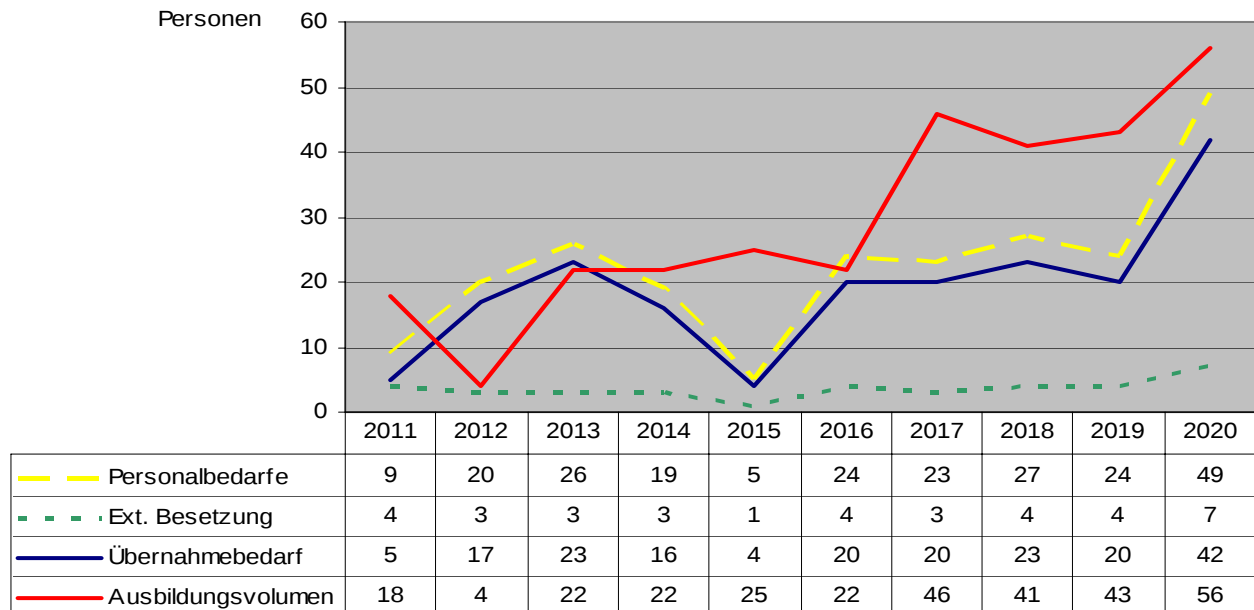
Künftig sollen diejenigen Personalbedarfe vollständig über Ausbildung abgedeckt werden, für die die Verwaltung als Ausbildungsstätte geeignet ist. (Abgänge aus Berufsgruppen wie Sozialarbeit, Bauingenieurwesen, Rechtswissenschaft, Medizin etc. sind nicht über eine verwaltungsseitige Ausbildung zu kompensieren. Erfahrungsgemäß macht das einen Anteil von bis zu 15 % aus). Bei einer bis zu dreijährigen Ausbildungszeit und einer gewissen Überlappungszeit von bis zu einem Jahr ²⁴ ergeben sich unter Berücksichtigung der externen Besetzungen **rechnerisch** folgende Ausbildungsbedarfe bzw. -volumina: ²⁵

²³ Abgänge inklusive 6 Abgängen pro Jahr aufgrund von allgemeiner Fluktuation, aber ohne Berücksichtigung befristeter Arbeitsverträge

²⁴ Einarbeitung, Erfahrungstransfer, Differenz Ende der Ausbildung – Personalbedarf

²⁵ Annahmen: Das Ausbildungsvolumen entspricht einer vierjährigen Vorlaufzeit gegenüber dem Bedarf an Auslernenden (Übernahmebedarf). Die Akquise von Auszubildenden muss ca. ein Jahr vorher geplant werden (bis zu 12 Monate für das Bewerbungs- und Auswahlverfahren bis zum ersten Ausbildungstag).

Übersicht: Ausbildungsvolumina *



* Das Ausbildungsvolumen erhöht sich um einen Reservebedarf von 10 %.²⁶
Für 2011 – 2013 wurden reale externe Bedarfe zugrunde gelegt.
Tatsächlich ist zurzeit von folgenden Quoten für Auslernende in der allgemeinen Verwaltung auszu-
gehen: 2011: 13; 2012: 12; 2013: 19.²⁷ Bei stringentem Stellenabbau würde zurzeit marginal unter
Bedarf ausgebildet.

Aus einer solch vereinfachten, empirisch gestützten Darstellung folgt:

- (1) Bei einem Vorlauf für das Bewerbungs- und Auswahlverfahren, einer bis zu dreijährigen Ausbildungszeit und einer „Überlappungszeit“, müssen Ausbildungskapazitäten bereits heute für 2014 geplant werden.
- (2) In den kommenden Jahren können die Personalbedarfe nur über eigene Ausbildung befriedigt werden, wenn der Stellenabbau konsequent realisiert wird. Ansonsten müssten Personalbedarfe im allgemeinen Verwaltungsbereich extern befriedigt werden.
- (3) Spätestens 2015 / 2016 müssen die Ausbildungskapazitäten massiv erhöht werden. Das umfasst auch eine zusätzliche Unterstützung für den Bereich Aus- und Fortbildung.
- (4) Gelingt der Stellen- und Personalabbau nicht wie geplant, erhöht sich der Übernahmebedarf entsprechend. Bis 2013 scheidet diese Option jedoch aus.

c) Leitsätze

Um vorgenannte Potenziale zu realisieren, wurden für die Fortschreibung der Stellenpläne und zur Personalbewirtschaftung Leitsätze bzw. strategische Ansätze definiert (siehe Anlage 10).

²⁶ Nicht alle Auszubildenden schaffen den Abschluss, teilweise wechseln Absolventen zu anderen Dienstherrn oder an die Uni etc. Die tatsächliche Quote von 2005 – 2010 lag bei 14 %

²⁷ Ohne Auslernende SDS, aber inklusive Veranstaltungsfachleute (4)

Danach sind u. a.

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

Diese Leitsätze gelten ab sofort als Richtschnur für die Stellen- und Personalbewirtschaftung.

d) Grenzen der Stellen- und Personalkonsolidierung

Aufgrund der ohnehin relativ geringen Stellen- und Personalausstattung sind der Konsolidierung Grenzen gesetzt. Zu diesen zählen Sollvorgaben der Verwaltungsleitung und/oder der Stadtvertretung. Beispiele: die Stellenausstattung der Feuerwehr (172), welche durch den Brandschutzbedarfsplan fixiert ist, Stellen für den Sozialpädagogischen Dienst oder für den Kommunalen Ordnungsdienst. Nicht disponibel sind auch Stellen, die aus Rechtsgründen vorzuhalten sind (03, 95, VHS, Wahlbeamte, Standesbeamte, Beamte auf Probe bzw. Übernahme Auszubildende, Stellen für Laufbahnwechsel, Statistik, Rechnungsprüfung, Stadtkasse, Leistungsbereiche Jugend und Soziales, ARGE, Gesundheitsamt, Ausländerabteilung, Meldebehörde, Untere Verkehrsbehörde etc.). In bestimmten, dezidiert gewollten Einrichtungen sind Mindeststellenausstattungen vorzuhalten (Stadtbibliothek, Konservatorium, Volkskundemuseum, Stadtarchiv, Schulen). Bei Hunderten von Stellen sind also allenfalls Standard- nicht aber Grundsatzfragen zu stellen. Pauschale Konsolidierungsvorgaben, nicht untersetzte Streichungen etc. führen ansonsten zu drastischen Einschnitten bei der Leistungserbringung. Bereits heute sind in einigen Bereichen Überlastungserscheinungen zu konstatieren. Personalressourcen für Sonderaufgaben (Projekte etc.) sind kaum noch vorhanden. Gleiches gilt für Puffer für die mittlerweile eher hohen Ausfallzeiten in einigen Bereichen. Wobei letztere auch in Verbindung mit hohen Arbeitsbelastungen stehen dürften.

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

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

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

5. Finanzielle Auswirkungen

5.1 Entwicklung der Personalausgaben

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

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

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

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Personalausgaben in den Jahren 2001 – 2011 im Zusammenhang mit der Entwicklung von VZÄ und dem Anteil am Gesamtverwaltungshaushalt:

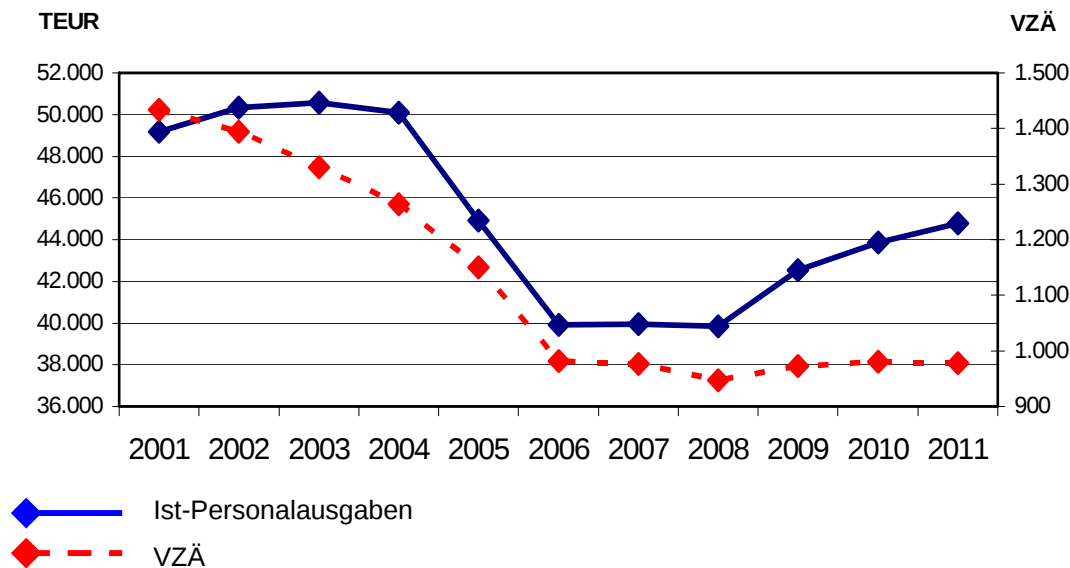
Übersicht: Entwicklung der Personalausgaben 2001 – 2011 ²⁸

Jahr	VZÄ	Ist-Personalausgaben in TEUR	Gesamtausgaben VWH in TEUR (ohne Altfehlbetrag)	Anteil PK am VWH in % (ohne Altfehlbetrag)
2001	1.434	49.184	217.776	22,58
2002	1.394	50.340	218.964	22,99
2003	1.330	50.574	224.728	22,50
2004	1.264	50.092	219.885	22,78
2005	1.150	44.921	225.220	19,95
2006	982	39.911	226.192	17,64
2007	976	39.934	229.018	17,44
2008	947	39.852	234.732	16,98
2009	973	42.524	234.883	18,10
2010 (Plan)	980	43.860	245.741	17,85
2011 (Entw.)	978	44.948	254.558	17,66

Die Entwicklung von Ist-Personalausgaben im Verhältnis zu VZÄ stellt sich wie folgt dar:

²⁸ Gruppierung 4. Stand: 24.06.2010. 2001 – 2009: Jahresergebnisse, 2010 und 2011: Planansätze

Übersicht:



5.2 Haushaltskonsolidierungsmaßnahme (PK-1)

Im HSK 2008 – 2020 wurde die Maßnahme PK-1 zur Stellenreduzierung formuliert: ²⁹ „Seitens der Verwaltung wurden ca. 220 Altersteilzeitverträge abgeschlossen. Um die damit angestrebten Effekte realisieren zu können, sind die frei werdenden Stellen grundsätzlich nicht wiederzubesetzen. Dabei wird von einer Mindesteinstellungsnotwendigkeit i. H. v. 10% ausgegangen. Die Verbesserungen (ca. 6 Mio. €) wirken sich sukzessive bis zum Jahr 2019 aus - ca. 1,7 Mio. € ab 2012. (10).“ Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, z.B. zurückgenommene Aufgabe Schwimmhallenbetrieb und steigende Fallzahlen u.a. im Wohngeldbereich, stockt die Umsetzung. So betrug die seinerzeit zugrunde gelegte Stellenanzahl 999 Stellen. Tatsächlich ist die Anzahl seither deutlich gestiegen. Viele neue Stellen wurden 2009 und 2010 in Bereichen eingerichtet, in denen gemäß HSK-Vorgabe ein Abbau erfolgen sollte. ³⁰ In Abstimmungen zum Stellenplan wurde aus den Ämtern allein für die Jahre 2010 – 2012 eine Wiederbesetzung für 52 von 70 ATZ-Stellen eingefordert. Mithin wäre das Wiederbesetzungskontingent bis 2020 bereits 2012 um mehr als das Doppelte überschritten. Darüber hinaus haben sich auch wesentliche Rahmenbedingungen der Personalkostenentwicklung geändert. Als Beispiele seien das Konzept zum kommunalen Ordnungsdienst oder Entscheidungen zum Brandschutzbedarfsplan genannt. Eine Kompensation der zusätzlichen Stellen durch noch weitergehenden Stellenabbau im Übrigen zeichnet sich nicht ab. Daher verzögert sich die Umsetzung der Maßnahme PK-1 nicht unerheblich. Es bleibt die Aufgabe, im Zuge der Fortschreibungen des Personalentwicklungskonzeptes die Maßnahme weitest möglich zu realisieren.

²⁹ Haushaltssicherungskonzept 2008 – 2020, S. 87 (Stand: 09.06.2008)

³⁰ Teilweise wirken sich neue Stellen nicht finanziell aus (z. B. bei Beamten auf Probe), teilweise bestehen Refinanzierungsmöglichkeiten (ARGE, KOD u. a.).

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

5.3 Mittel- bis langfristige Personalkostenentwicklung

a) Konsolidierungsbeitrag

Nach gegenwärtigem Stand kann der Stellenbestand mittelfristig um bis zu 100 Stellen reduziert werden (siehe oben).³¹ Bei durchschnittlichen Kosten von 40.000 € pro Stelle entspricht das vereinfacht betrachtet einem Einsparvolumen von bis zu 4 Millionen €. Einer solch restriktiven Linie entsprechend sollen bereits für das Haushaltsjahr 2011 gemäß Festlegung der Verwaltungsleitung die Personalausgaben trotz anstehender Tarifierhöhungen um eine Million € reduziert werden.³² Darüber hinaus wird die verstärkte Übernahme von Auszubildenden sich kostenentlastend auswirken, da diese in aller Regel weniger Kosten verursachen als lang gediente Beschäftigte.

Dem gegenüber stehen jedoch zusätzliche Belastungen durch Tarifierhöhungen, steigende Versorgungsbezüge, höhere Beihilfen etc. Die finanziellen Zusatzbelastungen durch Auslaufen des Haustarifvertrages sollen mittelfristig reduziert werden (Angebote zur Beibehaltung einer reduzierten Stundenzahl etc.)

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

Gelingt es jedoch nicht, zeitnah die unter Punkt 4. genannten Abbaumöglichkeiten zu nutzen, ist mittelfristig von Kostensteigerungen auszugehen. Weitere Handlungsoptionen: Ausnutzung der natürlichen Fluktuation ohne Kompensation, geringere Ausbildungsquoten, verstärkter Einsatz von Beschäftigten in der ARGE³³, Schließung von Einrichtungen, weitere Aufgabenübertragung im Rahmen interkommunaler Kooperation, Ausgliederungen³⁴ etc. Denkbar wäre auch, die zurzeit noch bestehende Zusatzbelastung durch Auslaufen des Haustarifvertrages zu reduzieren (Angebote zur Beibehaltung einer reduzierten Stundenzahl etc.).

³¹ Zu berücksichtigen ist, dass ein Teil der abzubauenen Stellen keine Personalausgaben verursacht (z. B. refinanzierte Stellen im Rettungsdienst und Gesundheitsamt).

³² Ergebnis der Haushaltsklausur vom 09.07.2010, vorbehaltlich der Entscheidung der Stadtvertretung zum Haushalts- und Stellenplan 2011. Basis ist die Anmeldung für den Haushalt 2011.

³³ Nur eine indirekte Verbesserung, da die Personalkostenerstattung im UA 40500 gebucht wird

³⁴ Wobei in der Regel keine kurzfristige Haushaltsentlastung eintritt, da Sachkosten entstehen.

b) Kosten der Personalentwicklung i. e. S.

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

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

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

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

6. Controlling

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

Relevante Daten sind in diesem Zusammenhang u. a.:

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

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

II. Einzelinstrumente

1.) Personalbedarfsplanung

Begriff / Bedeutung:

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

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

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

Ziele:

Ziel ist, den Personalbedarf so zu reduzieren, dass – trotz der ohnehin eher geringen Personalausstattung – die entsprechenden Ausgaben nachhaltig gesenkt werden.

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

Inhalte:

Prognosen als Grundlage für die Personalbedarfsplanung hinsichtlich z. B.

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

Maßnahmen:

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

Weitergehende Maßnahmen

1. Weiterentwicklung und Fortschreibung des Sollstellenplans,
2. Fortschreibung und Controlling des hier vorgelegten PEK,
3. Aufbau eines technikgestützten Personalinformationssystems (siehe auch 2.) und 4.))

2.) Anforderungsprofile

Begriff / Bedeutung:

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

Ziele:

Anforderungsprofile sollen die Grundlagen schaffen für

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

Inhalte:

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

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

Ist-Stand:

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

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

Maßnahmen:

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

3.) Ausbildungsinitiative

Begriff / Bedeutung:

Ausbildung ist eines der nachhaltigsten Instrumente der Personalentwicklung. Daher ist eine Ausbildungsinitiative in Form eines Ausbildungskonzeptes wesentlicher Teil dieses PEK.

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

Zur Verdeutlichung des Problems sei hierzu angeführt, dass allein bis zum Jahr 2014 voraussichtlich mehr als 160 aktiv Beschäftigte die Verwaltung verlassen werden. Diesem Abgang stehen bislang nur gut 40 Auszubildende gegenüber, die in diesem Zeitraum in die Verwaltung übernommen werden können.³⁵ Dies zeigt selbst unter Berücksichtigung der geforderten Stellenkonsolidierung einen erheblichen verbleibenden Personalbedarf. Um externe Einstellungen in Größenordnungen zu vermeiden, ist eine zielgerichtete und bedarfsorientierte Ausbildung zwingend erforderlich.

Ziel:

Das künftige Ausbildungskonzept regelt den Umgang und das Verfahren zur Kompensation der in den kommenden Jahren überproportionalen Personalabgänge. Die hieraus entstehenden Bedarfe sollen ab 2010 so weit wie möglich über Ausbildung abgedeckt werden. Mithin strebt die Verwaltung eine weitgehende Einstellung von Beamtenanwärtern und Auszubildenden an, damit diese der Verwaltung nach bis zu dreijähriger Ausbildung potenziell zur Verfügung stehen. Hierbei kommt der Landeshauptstadt in ihrer Funktion als einer der größten Arbeitgeber der Stadt und Region eine besondere Rolle zu. Ziel ist es, gute bis sehr gute Schulabgänger über entsprechende Ausbildung zu qualifizieren und zu entwickeln, um eine gesunde Altersstruktur in der Verwaltung zu schaffen und jungen Menschen attraktive berufliche Perspektiven in der Stadt zu eröffnen. Darüber hinaus soll gewährleistet werden, dass ausscheidende Beschäftigte die zu übernehmenden Auszubildenden über einen gewissen Zeitraum einarbeiten können. Um so den Verlust an Erfahrung und Wissen zu kompensieren, sollte von einer Einarbeitungszeit von drei bis sechs Monaten ausgegangen werden.

³⁵ Erhöhen wird sich diese Anzahl durch mögliche Übernahmen in 2014. Die entsprechenden Auszubildenden werden zurzeit akquiriert.

Allerdings sind anstehende Abgänge besonderer Berufsgruppen (Medizin, Rechtswissenschaft, Bauingenieurwesen etc) nicht über eine verwaltungsseitige Ausbildung zu kompensieren, sondern über externe Akquise vom Markt nachzubeseetzen.

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

Grundlegende Orientierung für die Feststellung des konkreten Ausbildungsbedarfes ist der Sollstellenplan der Verwaltung. Über die sich hieraus ergebenden Nachbesetzungsnotwendigkeiten und differenzierten Qualifikationsprofile soll künftig eine gezielte Personalgewinnung erfolgen.

Dies wird durch folgende Problemstellungen allerdings erschwert:

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

Inhalte:

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

Die Umsetzung der Zielvorgaben aus der Ausbildungskonzeption erfordert entsprechende Rahmenbedingungen, die umgehend verwaltungsseitig zu schaffen und auszugestalten sind:

- ◆ Erweiterung, Neustrukturierung und Fortbildung des Teams Aus- und Fortbildung
- ◆ Benennung, Qualifizierung und Anleitung der Ausbildungsbeauftragten und Ausbilder in den Fachbereichen
- ◆ Schaffung neuer Ausbildungsplätze mit entsprechender räumlicher und technischer Ausstattung und klarem Anforderungsprofil
- ◆ Neuausrichtung des Aus- und Fortbildungsbeirates (AuF-Beirat) hinsichtlich personeller Zusammensetzung, Verantwortlichkeiten und Befugnisse auf Basis einer zu erstellenden Geschäftsordnung

- ◆ Neuausrichtung der Ablauforganisation mit dem Ziel der vollinhaltlichen und transparenten Einbindung der Verwaltungsspitze u. a. Gremien
- ◆ Schaffung von Kooperationsvereinbarungen zum Thema Ausbildung mit anderen Städten im In- und Ausland
- ◆ Aufbau eines effektiven und belastbaren Controllingverfahrens über den gesamten Zeitraum der Ausbildung unter Einbindung aller Beteiligten wie AuF-Beirat, JAV, Fachbereiche und Team Aus- und Fortbildung
- ◆ Festlegung von Maßnahmen zur Unterstützung bei erkennbaren Leistungsdefiziten unter Einbindung der Berufsschulen und der Fachhochschule (z. B. Patenschaften / Mentorensysteme/ einzelfallbezogene Nachhilfe)
- ◆ Schaffung einer turnusmäßigen Gesprächskultur zwischen Auszubildenden, dem Team Aus- und Fortbildung, der JAV, dem AuF-Beirat und den Fachbereichen
- ◆ Überarbeitung des seitherigen Übernahmeverfahrens in Form einer Richtlinie unter Berücksichtigung des neuen Tarifabschlusses und der Umstellung des Studienganges auf Bachelor of Arts an der FH Güstrow; Integration des seitherigen bewährten Übernahmeverfahrens
- ◆ finanzielle Planungssicherheit durch jährliche und haushaltskonsolidierungsunabhängige Bereitstellung der erforderlichen Personal- und Sachkosten im Bereich Ausbildung

Maßnahmen:

1. Entwicklung und Vorlage des Ausbildungskonzeptes (IV. Quartal 2010)
2. Überarbeitung der bestehenden Übernahmerrichtlinie und Integration der in 2009 mit der Verwaltungsspitze abgestimmten Verfahrensweise zur befristeten Übernahme und Entfristung von Auszubildenden (IV. Quartal 2010)
3. Neuaufstellung des Aus- und Fortbildungsbeirates und Erstellung einer Geschäftsordnung (IV. Quartal 2010/I. Quartal 2011)

4.) Fort- und Weiterbildung

Begriff / Bedeutung:

Fort- und Weiterbildung steht für ein System von Maßnahmen zur Vertiefung und Ergänzung vorhandener Qualifikationen sowie zum Erwerb von neuen Kenntnissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen bezogen auf die derzeitige Aufgabe (Fortbildung) sowie auf andere bzw. höherwertige Aufgaben (Weiterbildung). Der aktuelle Tarifvertrag TVöD sowie die vergleichbaren beamtenrechtlichen Regelungen bestätigen den hohen Wert einer permanenten Qualifizierung der Beschäftigten. Ausdruck hierfür ist nicht zuletzt auch der Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch mit der Führungskraft. Insoweit findet sich dieses Personalentwicklungsinstrument deutlicher als viele andere in den maßgeblichen tarifvertraglichen und gesetzlichen Grundlagen wieder.

Ziele:

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

Inhalte:

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

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

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

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

Maßnahmen:

1. Erarbeitung einer Dienstvereinbarung zu Fort- und Weiterbildung unter Beachtung der Inhalte des TVöD sowie der entsprechenden beamtenrechtlichen Regelungen
2. Aufbau einer Datenbank zur Erfassung der besuchten Fortbildungsveranstaltungen (in Verbindung mit vorgenanntem Personalinformationssystem)

5.) Führungskräftequalifikation

Begriff / Bedeutung:

Führungskräftequalifikation umfasst systematische Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungs- und Handlungskompetenz und zur Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften.

Ziele:

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

Inhalte:

Beratungsleistungen zur Vermittlung von Führungsverhalten und Führungswissen im Sinne der Leitlinien für Führungskräfte der Stadtverwaltung und zur Stärkung von **Kompetenzen** (soziale, fachliche³⁶ methodische³⁷ und persönliche Kompetenz³⁸).

Die Führungskräftequalifikation kann dabei in folgenden Formen erfolgen: kollegiale Beratung, Coaching (= Unterstützung durch psychologisch und fachlich geschulte Berater), Mentoring (= Unterstützung durch erfahrenere Führungskräfte) oder Supervision.³⁹

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

Bestandteil des Themenkomplexes ist auch die Führungsnachwuchskräfteentwicklung. Einstweilen verzichtet werden soll auf das Wiederaufgreifen der Leitlinien für Führungskräfte.⁴⁰

Maßnahmen:

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

³⁶ Fach- und Querschnittswissen, Kenntnisse IT, Fremdsprachen

³⁷ Führungs- und Organisationsmethoden, Zeit- und Qualitätsmanagement, Projektsteuerung

³⁸ Kreativität, Belastbarkeit, Sensibilität für Problemstellungen, Glaubwürdigkeit, Fähigkeit zur Selbstkritik

³⁹ Beratungsform, in welcher Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert und die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der Beschäftigten in Beziehung gesetzt werden zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen).

⁴⁰ Allgemeine Vorgaben zum gewünschten Verhalten von Führungskräften und zu Leitlinien der Zusammenarbeit, aus denen sich Anforderungen an Führungskräfte ableiten lassen. Für die Stadtverwaltung wurden entsprechende Leitlinien 2008 entwickelt, seitdem aber nicht mehr explizit zur Grundlage des Handelns gemacht.

6.) Mitarbeitergespräche

Begriff / Bedeutung:

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

Ziele:

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

Inhalte:

Gleichberechtigter Austausch zwischen Beschäftigten und Führungskräften über

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

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

Maßnahmen / Ist-Stand:

1. Ein Leitfaden zur Führung von Mitarbeitergesprächen wurde 2007 erarbeitet.
2. Schulung der Führungskräfte in der Führung von Mitarbeitergesprächen
3. Aufbau eines Controllings

7.) Leistungsanreize / Motivation

Begriff / Bedeutung:

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

Ziele:

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

Inhalte:

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

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

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

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

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

- Möglichkeiten der Qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung
- Erweiterung von Gestaltungsmöglichkeiten im Aufgabengebiet; Delegation von Aufgaben,
- Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen

- Erweiterung der Aufgabenbereiche in der Tiefe und in der Breite (Job enrichment und Job enlargement), ohne eine Überlastung der Beschäftigten zu bewirken
- Beteiligung an Entscheidungsprozessen über den eigenen Arbeitsbereich hinaus
- Gewährung von Arbeitsbefreiung bei besonderen Leistungen
- Lob, Anerkennung und konstruktive Kritik durch Vorgesetzte
- Umgehende Umsetzung von realisierbaren Verbesserungsvorschlägen
- Ausreichende Information, Beteiligung und Mitgestaltung von Veränderungsprozessen
- Intensivierung von Team- und Projektarbeit
- Flexible Arbeitszeiten.

Maßnahmen / Ist-Stand:

1. Die Dienstvereinbarungen zur Gestaltung des Leistungsentgeltes (vgl. § 18 Abs. 6 TVöD) für Beschäftigte im Sinne des TVöD sind zum 01.01.2007 in Kraft getreten und werden seither angewendet. Zwischenzeitlich liegt der Entwurf der 3.Änderungsdienstvereinbarung vor, mit der das System der Leistungsmessung verbessert werden soll.
2. Die Schulung der Führungskräfte und der Beschäftigten, insbesondere zu den Neuerungen, ist fortzusetzen.
3. Die Dienstvereinbarung zum leistungsgerechten Stufenaufstieg i.S. des § 17 Abs. 2 TVöD ist ebenfalls 2007 erstellt worden und wird mit Inkrafttreten der neuen Entgeltordnung des TVöD angewendet. Sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte sind hierzu zu schulen.
4. Das System der Leistungsmessung ist regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

8.) Beurteilungswesen

Begriff / Bedeutung:

Das Beurteilungswesen umfasst die Dokumentation der Leistungen, Kenntnisse und Erfahrungen von Beschäftigten als Grundlage für sachgerechte Personalentscheidungen (Stellenbesetzungen, Beförderungen) und Leistungseinstufungen.

Ziele:

Angestrebt wird eine objektive Beurteilung von Befähigung und Leistung der Beschäftigten als Grundlage für eine zielgerichtete Personalentwicklung. Durch einheitliche Bewertungsmaßstäbe soll die Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Bewertungen erreicht werden. Gleichzeitig sollen Fehlentscheidungen bei Stellenbesetzungsverfahren vermieden werden.

Inhalte:

Erfüllung nachfolgender Anforderungen an ein Beurteilungssystem:

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

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

- Arten der Beurteilung (Regel-, Anlass- und sonstige Beurteilung)
- Inhalte einer Beurteilung (Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten)
- Bewertungsskala (Einzelmerkmale mit Rangpunkten) und Kriterien
- Zuständigkeiten (Erst- / Zweitbeurteiler)
- Beurteilungsgespräche
- Regelmäßige Überprüfung der Beurteilungskriterien an den Zielen der Verwaltung.
- Nutzung von Beurteilungen zur Bewertung und Dokumentation des Erfüllungsstandes der im Rahmen von Zielvereinbarungen getroffenen Absprachen.

Maßnahmen / Ist-Stand:

1. Die DV zum Beurteilungswesen für Beschäftigte im Sinne des TVöD wurde im Rahmen der Erarbeitung der DV für das Leistungsentgelt überarbeitet und an die Regelungen des TVöD angepasst.

2. Ein neuer Bewertungsbogen wurde im Zusammenhang mit der 3. Änderungsdienstvereinbarung zur LoB erarbeitet. Seine Anwendbarkeit ist nach Abschluss der ersten Bewertungsperiode zu prüfen.
3. Die Dienstvereinbarung zur Beurteilung der Beamten ist fortzuschreiben und unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben an die Dienstvereinbarung zur Beurteilung der Beschäftigten anzupassen. Der Beurteilungsbogen ist ebenfalls zu überarbeiten.
4. Eine spezifische Dienstvereinbarung zur Beurteilung von Beschäftigten und Beamten im Bereich der Feuerwehr ist zu erarbeiten.
5. Fortsetzung der Schulung der Führungskräfte und Beschäftigten/Beamten

9.) Flexible Arbeitszeit

Begriff / Bedeutung:

Flexible Arbeitszeit umfasst ein System von Maßnahmen zur individuellen Gestaltung der Arbeitszeit.

Ziele:

Durch die flexiblere Arbeitszeitgestaltung sollen die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt und mit den Zielen der Verwaltung in Einklang gebracht werden. Durch einen Abbau von Überstunden und Fehlzeiten soll die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung erhöht werden. Angestrebt wird eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. eine lebensphasengerechte Arbeitszeiteinteilung mit dem Ziel der Erhöhung der Motivation der Beschäftigten. Mittels Absicherung bedarfsgerechter und angebotsorientierter Öffnungszeiten soll grundsätzlich auch die Dienstleistungsqualität der Stadtverwaltung erhöht werden. Grenzen dabei sind aber Standardreduzierungen, die gemäß dem Ziel des Stellen- und Personalabbaus zu Konsolidierungseffekten führen könnten.

Inhalte:

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

- Dauer der Arbeitszeit (Teilzeit)
- Lage der Arbeitszeit (Gleitzeit)
- Verteilung der Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Zeitausgleich)
- Ort der Arbeitserfüllung (auf Telearbeit soll einstweilen verzichtet werden).

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

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

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

Maßnahmen / Ist-Stand:

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

10.) Gesundheitsförderung

Begriff / Bedeutung:

Gesundheitsförderung umfasst ein System von Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Wiederherstellung der Gesundheit der Beschäftigten der Stadtverwaltung unter Umsetzung der Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Ziele:

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

Inhalte:

Prävention durch z. B.

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

Schulung aller Führungskräfte zum qualifizierten Umgang mit Suchtkranken und zur Durchführung von Rückkehrgesprächen mit Langzeiterkrankten.

Initiierung von Gesundheitszirkeln zur Ermittlung von gesundheitsbelastenden (physischen, psychischen, biologischen und chemischen) Arbeitsanforderungen/-bedingungen und Beschwerden und zur Erarbeitung von Abhilfeschlägen.

Maßnahmen:

1. Fortschreibung der DV über die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die betriebliche Gesundheitsförderung innerhalb der Stadtverwaltung Schwerin von 2003
2. Eine Rahmenvereinbarung mit der AOK und der Unfallkasse zur Unterstützung in Gesundheitsvorsorge und Organisation gezielter Projekte wurde abgeschlossen.
3. Für besondere Projekte (z. B. Gesundheitszirkel in der Berufsfeuerwehr) wurde eine permanente Arbeitsgruppe der Betrieblichen Gesundheitsförderung eingerichtet.
4. Überarbeitung der Dienstvereinbarung von 2000 zum Umgang mit Suchtmitteln
5. Umsetzung neuer bzw. geänderter Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
6. Ausbau des Controllings zu Krankenständen (Thema Krankenstatistik) und Unfalldaten
7. Überwachung des Systems Ersthelfer

11.) Vorschlagswesen

Begriff / Bedeutung:

Das Vorschlagswesen ist eine ständige Einrichtung zur Gewinnung, Erfassung, Auswertung und Prämierung von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten der Stadtverwaltung.

Ziele:

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

Inhalte:

Motivation der Beschäftigten und Unterstützung bei der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen.

Prüfung der eingegangenen Verbesserungsvorschläge und Bewertung durch die „Bewertungskommission für das Betriebliche Vorschlagswesen“ mit Entscheidung über die mögliche Prämierung mittels z. B.

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

Umsetzung anerkannter Verbesserungsvorschläge in der Verwaltungspraxis.

Maßnahmen / Ist-Stand:

1. Eine Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Vorschlagswesen wurde 2003 abgeschlossen und ist fortzuschreiben.
2. Einsatz interaktiver Intranet-Formulare zur Einreichung der Vorschläge und gegebenenfalls erster Zulässigkeitsprüfung.

Anlage 1:

Stellenentwicklung der Ämter 2011-2013

Stand: 02.09.2010

Amt	Stellen														
	2010	Verlag. in 2010	Berein. Stellenpool	Streich. 2011	Neueinr. (auch ATZ)	2011	Verlag. in 2011	Streich. 2012	Ausglied. 2011	Neueinr. (auch ATZ)	2012	Verlag. in 2012	Streich. 2013	Neueinr. (auch ATZ)	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
OB/Beig.	10	1		-1		10	-2				8				8
01	5					5					5				5
02	12	-1				11					11				11
03	3					3					3				3
05	10	-10													
10	50	9	1		4	64	1				65	-1			64
14	8					8					8				8
95	3					3					3				3
20	53	-2	4			55	1				56	-2			54
49	82		6		1	89	-1				88				88
49.800	34		1			35	-1				34				34
50	47		6			53	-2				51				51
51	86					86					86				86
31	70	-1	3	-2		70		-1			69	-2			67
32	73	1	1			75					75	-1			74
37	170		1		1	172					172				172
41	68		4	-2		70					70	-1			69
36	25					25					25				25
60	33	-1				32					32				32
61	34					34					34				34
69	36					36					36				36
89	14	-1				13	-3		-5		5	-1			4
90	103	5	-27	-24	20	77	7	-18		21	87	8	-11	19	103
ges.	1029			-29	26	1026		-19	-5	21	1023		-11	19	1031

Entwicklung:

-3 Stelle 5744 darf erst zum 01.01.12 verlagert werden

-3

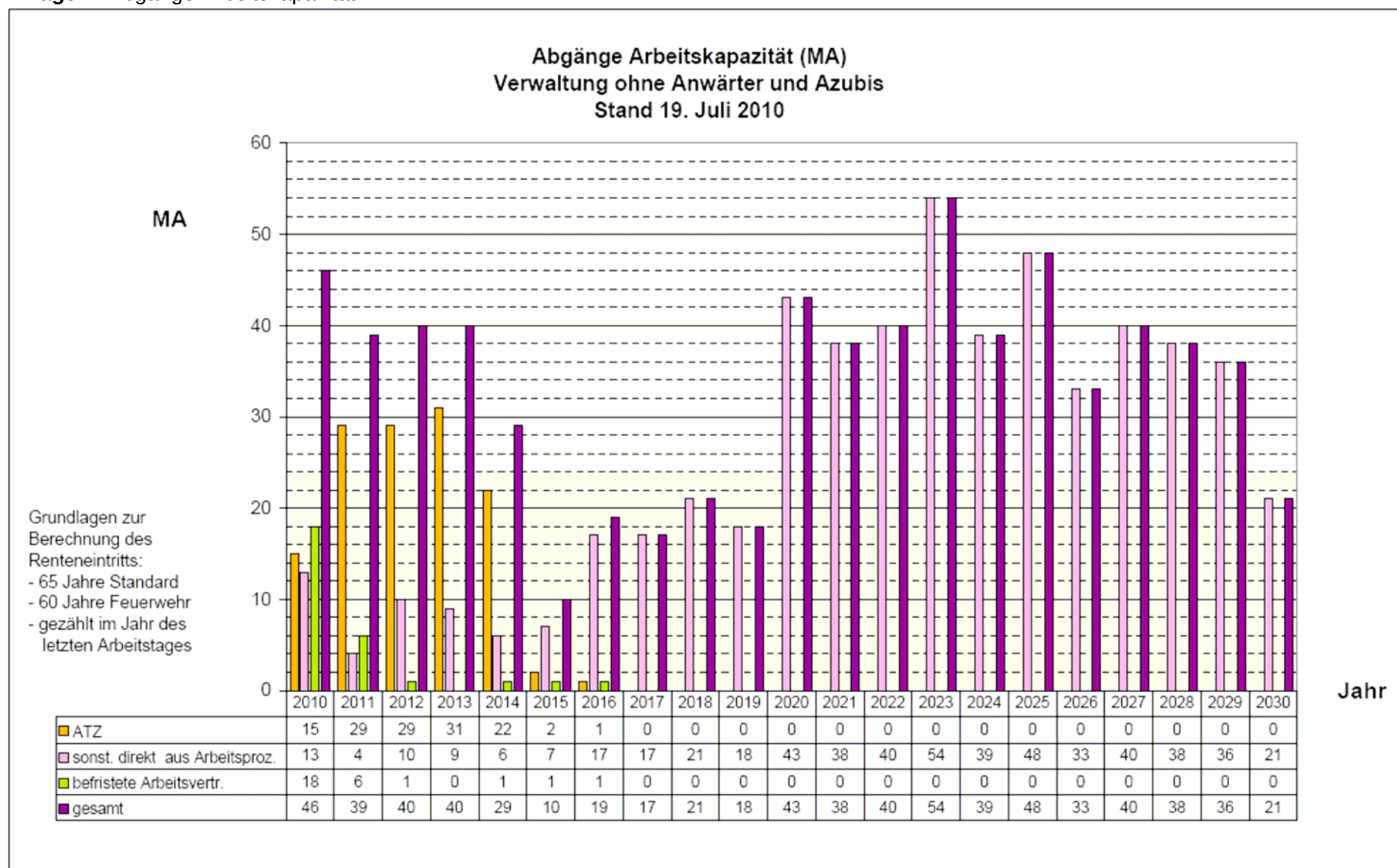
8

Erläuterungen:

- Spalte 6 1. Abgebildet sind zwanzig Neueinrichtungen Ersatzstellen ATZ im Stellenpool (in 90.97).
 2. Weiterhin dargestellt ist die Neueinrichtung folgender sechs Stellen in den Ämtern:
 - vier Stellen für Beamte zum Laufbahnwechsel im feuerwehrtechnischen Dienst (in 10.2.2.1).
 - eine Stelle SB wirtschaftliche Jugendhilfe (in 49) sowie eine Stelle SB Rettungsassistentenschule (0,5 VZÄ in 37).

Ersatz ATZ	28			-6	20	42		-4		21	59		-4	19	74
ges. ohne Ersatz ATZ	1001					984					964				957

Anlage 2: Abgänge Arbeitskapazität



Anlage 3: Stellenentwicklung seit 1991

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

Übersicht: Stellenentwicklung in der Stadtverwaltung Schwerin seit 1991 ⁴¹

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

⁴¹ Stand: 25.01.2010

⁴² VZÄ: Vollzeitäquivalent, siehe Punkt 5.3

⁴³ Wiedereinführung Zentrales Gebäudemanagement in den Stellenplan

Anlage 4: Personalbestandsentwicklung von 1992 bis 2008

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

Übersicht: Personalbestandsentwicklung in der Stadtverwaltung Schwerin von 1992 bis 2008 ⁴⁴

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

⁴⁴ Quelle: Statistisches Amt M-V (Stand: 30.09.2009); Amt für Hauptverwaltung

Anlage 5: Personalbestände der kreisfreien Städte in M-V in den Jahren 2004 bis 2008

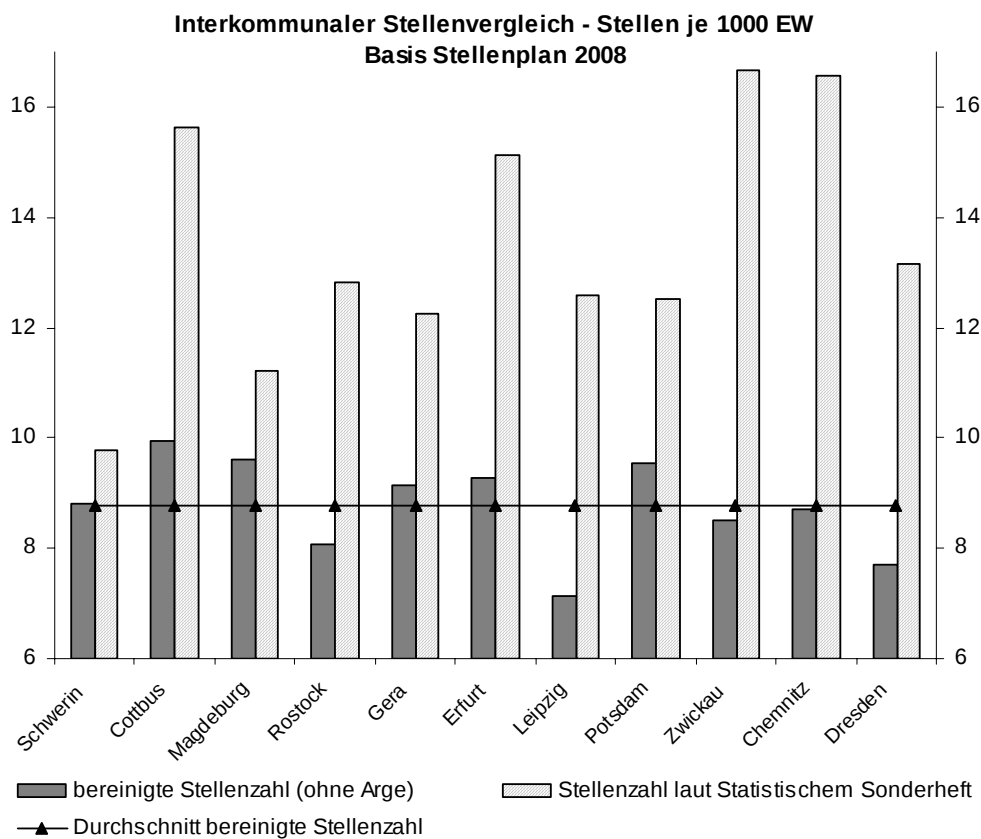
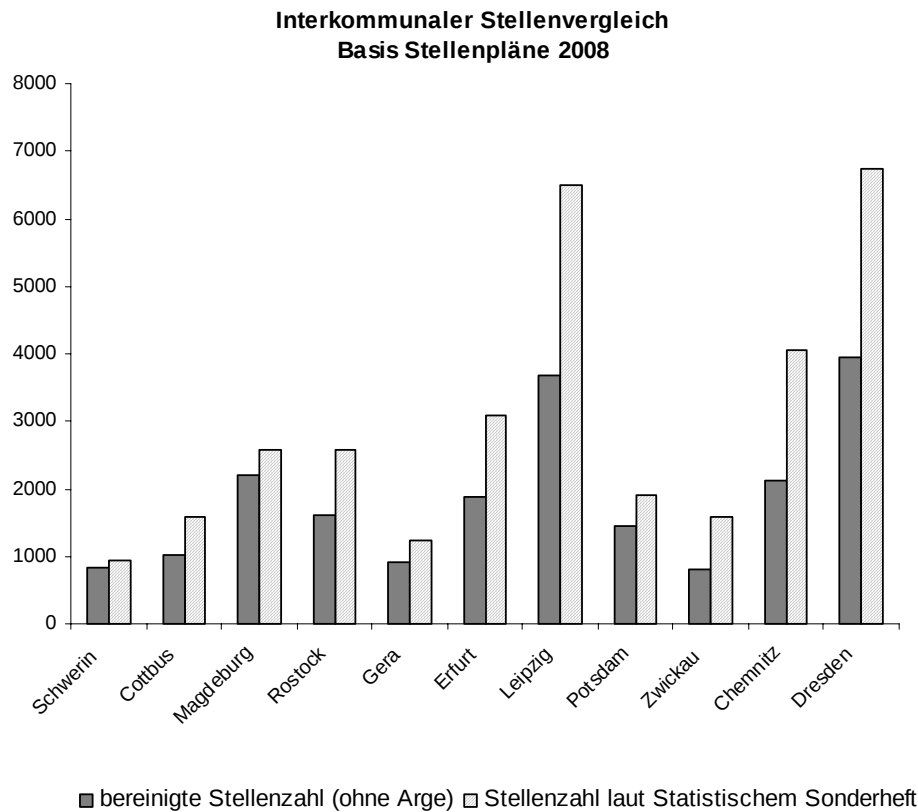
Der Indikator Personalbestand pro 1000 Einwohner erlaubt einen Vergleich zwischen einzelnen Städten:

Übersicht: Personalbestände der kreisfreien Städte in M-V in den Jahren 2004 bis 2008 ⁴⁵

Kreisfreie Städte	Personalbestand			Davon									
	ins-gesamt	Veränderung zum Vorjahr	je 1 000 EW	Vollzeitbeschäftigte					Teilzeitbeschäftigte				
				ins-gesamt	darunter Frauen	davon Beamte	davon Angestellte	davon Arbeiter	ins-gesamt	darunter Frauen	davon Beamte	davon Angestellte	davon Arbeiter
Greifswald													
2004	1175	-40	22,2	719	432	65	569	85	456	421	0	360	96
2005	1124	-51	21,3	696	417	64	549	83	428	402	0	338	90
2006	1031	-93	19,4	614	400	63	538	13	417	391	0	417	0
2007	1031	0	19,4	649	385	63	584	2	382	358	1	381	0
2008	1034	3	19,3	620	363	70	550	0	414	379	2	412	0
Neubrandenburg													
2004	1152	-124	16,7	846	472	205	550	91	306	253	9	283	14
2005	872	-280	12,7	628	393	197	427	4	244	214	10	232	2
2006	770	-102	11,3	609	380	198	411	0	161	132	13	148	0
2007	747	-23	11,1	575	354	195	380	0	172	145	19	153	0
2008	748	1	11,3	562	341	187	375	0	186	161	22	164	0
Rostock													
2004	3057	-166	15,4	2628	1486	474	1780	374	429	355	8	379	42
2005	2898	-159	14,6	2526	1453	472	1684	370	372	308	12	334	26
2006	2842	-56	14,3	2478	1436	476	1984	18	364	294	14	350	0
2007	2699	-143	13,5	2396	1388	452	1944	0	303	255	13	290	0
2008	2709	10	13,5	2405	1393	452	1953	0	304	256	13	291	0
Schwerin													
2004	1333	-45	13,7	1094	617	216	741	137	239	195	9	211	19
2005	1193	-140	12,3	903	542	218	620	65	290	224	9	254	27
2006	1074	-119	11,1	322	112	214	108	0	752	599	12	740	0
2007	1043	-31	10,9	324	112	215	109	0	719	580	14	705	0
2008	1007	-36	10,5	350	126	216	134	0	657	547	14	643	0
Stralsund													
2004	908	-51	15,4	724	392	141	453	130	184	146	3	171	10
2005	897	529	15,3	713	380	140	443	130	184	149	5	170	9
2006	869	-28	14,8	697	373	137	560	0	172	141	5	167	0
2007	857	-12	14,7	681	365	128	553	0	176	145	10	166	0
2008	830	-27	14,3	666	349	127	539	0	164	137	10	154	0
Wismar													
2004	736	-193	16,1	575	328	146	347	82	161	135	8	138	15
2005	701	-35	15,4	536	310	137	322	77	165	139	12	137	16
2006	688	-13	15,2	521	307	132	389	0	167	136	13	154	0
2007	683	-5	15,2	509	303	135	374	0	174	140	11	163	0
2008	670	-13	14,9	485	291	133	352	0	185	157	13	172	0

⁴⁵ Quelle: Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (Stand: 01.09.2009); Amt für Hauptverwaltung

Anlage 6: Interkommunale Stellenvergleiche ⁴⁶

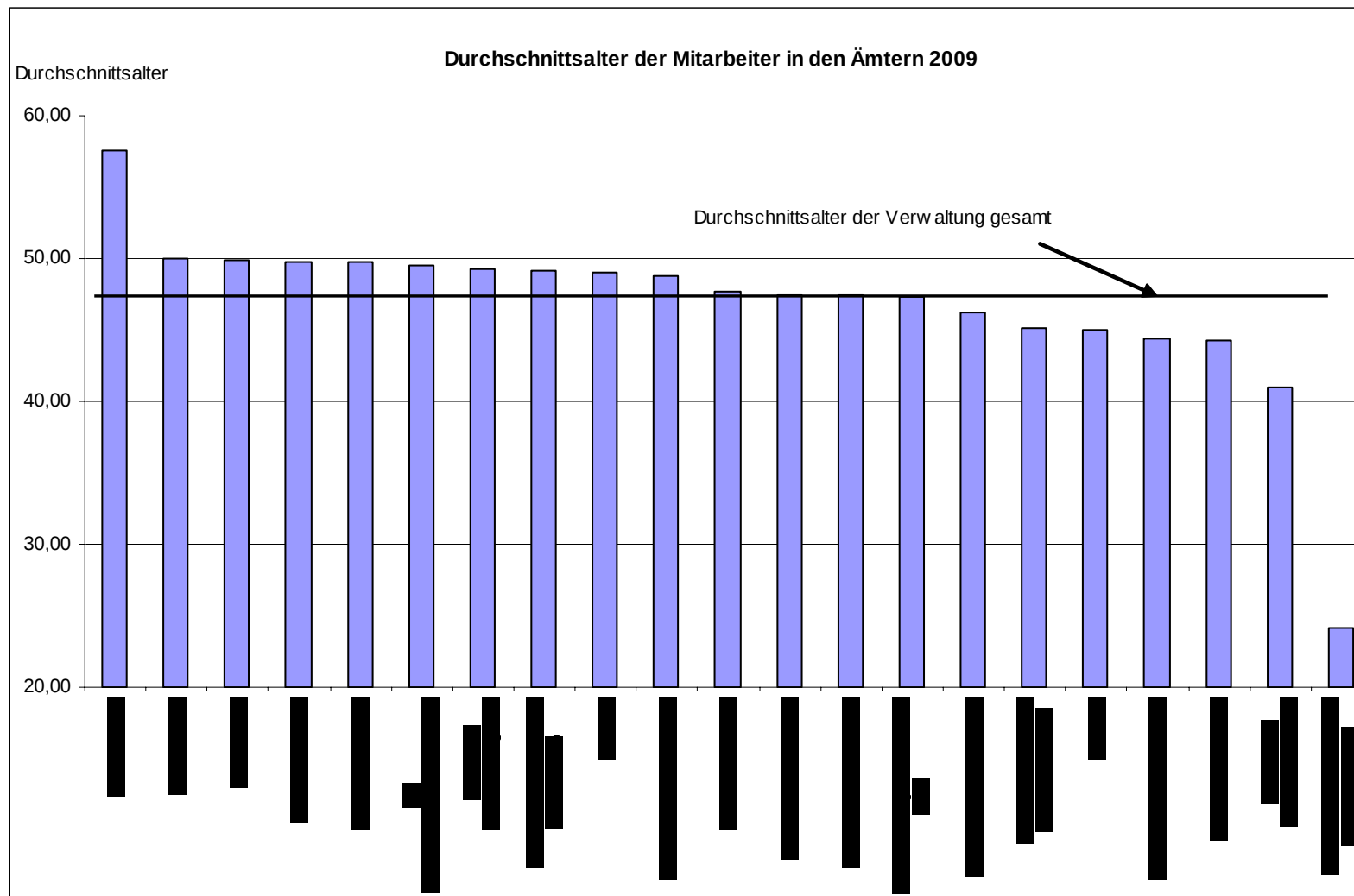


⁴⁶ Stand: 20.03.2010

Anlage 7: Interkommunaler Stellenvergleich (bereinigt)

	Schwerin ²	Cottbus ³	Magdeburg ⁴	Rostock ⁵	Gera ⁶	Erfurt ⁷	Leipzig ⁸	Potsdam ⁹	Zwickau ¹⁰	Erlangen ¹¹	Jena ¹²	Kiel ¹³	Neubrandenburg ¹⁴	Stralsund ¹⁵	Greifswald ¹⁶	Chemnitz ¹⁷	Dresden ¹⁸
bereinigte Stellenanzahl	924	1088	2273	1709	980	1962	3963	1504	828	1128	868	2750	653	644	636	2206	4248
Einwohnerzahl	96000	102000	230000	201000	101000	203000	515000	153000	95000	105000	103000	238000	66000	58000	54000	244000	512000
Stellen je 1000 Einwohner	9,63	10,67	9,88	8,50	9,70	9,67	7,70	9,83	8,72	10,74	8,43	11,55	9,89	11,10	11,78	9,04	8,30
bereinigte Stellenzahl o. Arge	843	1016	2211	1622	923	1885	3684	1460	809	1128	868	2533	614	619	594	2122	3946
Stellen je 1000 Einwohner	8,781	9,961	9,613	8,070	9,139	9,286	7,153	9,542	8,516	10,743	8,427	10,643	9,303	10,672	11,000	8,697	7,707
bereinigte Stellenzahl ohne Arge und ohne Stellenpool	833	1016	2145	1376	894	1885	3684	1460	809	1128	868	2344	561	619	594	2122	3946
Stellen je 1000 Einwohner	8,68	9,96	9,33	6,85	8,85	9,29	7,15	9,54	8,52	10,74	8,43	9,85	8,50	10,67	11,00	8,70	7,71

Anlage 8: Altersdurchschnitt in der Stadtverwaltung ⁴⁷



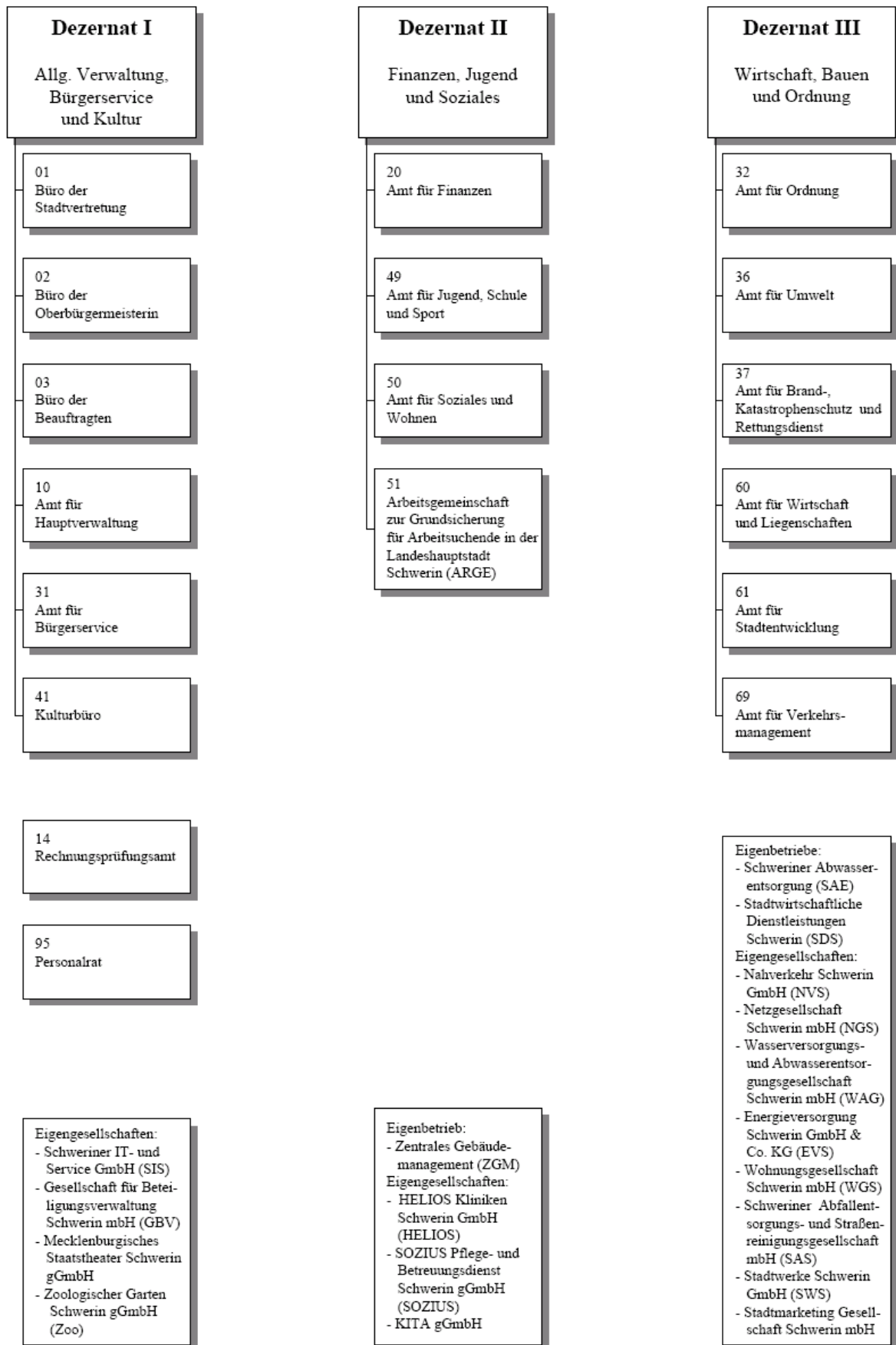
Durchschnittsalter: 48,3 Jahre

⁴⁷ Stand: 30.09.2009

Anlage 9:

Dezernatsverteilungsplan 2010

01.11.2010 Stand: 26.08.2010



Anlage 10: Leitsätze für die Stellenentwicklung und Personalbewirtschaftung

1. Allgemeine Leitsätze

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

2. Verfahrensgrundsätze

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

3. IT-Maßnahmen

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

4. Sonstige Maßnahmen

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

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

5. Externe Begleitung

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