

Personalentwicklungskonzept (PEK)

der Landeshauptstadt Schwerin

(Stand: 08.09.2010)

Herr Ruhl



Begriff Personalentwicklung:

- Erweiterung und Verbesserung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie Einstellungen des Personals als auch
- quantitative Personalbedarfsplanung

PEK und PBK werden hiermit zusammengeführt.

Ziele PEK:

- wirtschaftliches Verwaltungshandeln,
- Gewährleistung der Bürgerzufriedenheit und
- Sicherung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten.

Rahmenbedingung: Personal- und Stellenabbau

Stellenausstattung gemäß Planentwurf 2011

Planstellen: 1026 (2010: 1029)

Stellen in den Ämtern: 936 (2010: 912) [\[1\]](#)

Seit ca. zwei Jahren stagniert der Stellenabbau

[\[1\]](#) ohne Personalgestellung, Abordnung, Ersatzstellen ATZ und Freistellung ATZ;
Bereinigung des Pools von kw-Stellen in den Ämtern (ca. 40)

Interkommunaler Vergleich

Gemessen am Indikator „Personalbestand pro 1000 Einwohner“ hat Schwerin mit den niedrigsten Stand kreisfreier Städte in M-V.

Bereinigt um Ausgliederungen: im unteren Drittel vergleichbarer Städte

Personal- und Altersstruktur

- relativ hoher Altersdurchschnitt (48,3 Jahre) =>
- Ausscheiden von mehr als 320 Beschäftigten bis 2020 (o. nat. Flukt.)
 - aus dem aktiven Dienst ca. 270 Personen;
 - davon allein bis 2014 voraussichtlich mehr als 160

Personalentwicklung im engeren Sinne

- etablierte Einzelansätze (Dienstvereinbarungen, Richtlinien)
- wegweisende Vereinbarungen und Konzepte auf TVöD-Basis (leistungsorientierte Bezahlung, Betriebliche Kommission)

Aber:

Für weitergehende Ansätze fehlen regelmäßig finanzielle und personelle Ressourcen.

1. Stellenentwicklung (Sollstellenplan)

Ziel: Abbau von bis zu 100 „aktiven“ Stellen

davon pauschal ca. 20 Stellen: IT-gestützte Prozessoptimierung, Standardreduzierung (Öffnungszeiten etc.)

Basis: interkommunale Vergleiche, Aufgabenkritik i.V.m. der Überprüfung vorhandener kw-Vermerke, Projektgruppe Personalanpassung, Empfehlungen Kommunalaufsicht und - sehr partiell - des LRH (Veberas).

Risiko: Einrichtung neuer Stellen, Arbeitsüberlastungen, Fehlannahmen, Doppelveranschlagung

Verfahren:

Auf Basis des Sollstellenplans (Entwurf) Konkretisierung mit den betroffenen Ämtern, partielle Organisationsuntersuchungen.

Umsetzung bis maximal 2015.

Umsetzungsplanung beim Stellenabbau

- Nutzung der massiven Personalabgänge der kommenden Jahre (160 bis 2014 – ohne natürliche Fluktuation)
 - ⇔ kompensationslose Streichung von Stellen, auf denen zurzeit noch aktiv Beschäftigte Aufgaben wahrnehmen
- **Ausbildungsinitiative** (weitgehende Befriedigung von Personalbedarfen über Ausbildung, neue Formen der Ausbildungsmarketings, Einführung von Mentorensystemen, um Wissen und Erfahrung ausscheidender Beschäftigter zu bewahren etc. etc.)
- **Leitsätze zur Personalbewirtschaftung**
 - grundsätzlicher Verzicht auf neue Stellen (Ausnahme: ATZ-Stellen),
 - die Verwaltungshierarchien sind abzuflachen,
 - externe Einstellungen sind Ultima-Ratio-Lösung,
 - Wiederbesetzungsverfahren sind restriktiver zu gestalten u.a.

Risiken

- Absprungraten Auszubildender steigen.
- Qualität und Anzahl der potenziellen Auszubildenden werden sinken.
- Kurzfristig ist von einem deutlichen Personalbedarf auszugehen.
- Einschnitte bei Aus- und Fortbildung, Gesundheitsförderung etc.

Grenzen der Stellen- und Personalkonsolidierung

- Hunderte Stellen sind nicht disponibel (vgl. Brandschutzbedarfsplan, Konzept KOD, 03, 95, 14 etc.)
- Streichungen etc. führen zu drastischen Einschnitten bei der Leistungserbringung bzw. Überlastungserscheinungen.
- Bereits heute fehlen Puffer für Sonderaufgaben, Projekte, Krankheit etc.
- Permanenter Abbau wird zu massiver Demotivierung führen u.a.

2. Personalentwicklung im engeren Sinne

Stellen- und Personalabbau führt zu erheblichen Belastungen für Beschäftigte. Es können Konflikte mit Bürgerzufriedenheit und Qualität der Leistungserbringung entstehen.

Auch deshalb muss Personalentwicklung im engeren Sinne forciert werden. Künftige Schwerpunkte (Einzelinstrumente, vgl. PEK Punkt II):

- Aus-, Fort- und Weiterbildung,
- Anforderungsprofile,
- Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsqualifikation,
- Mitarbeitergespräche,

2. Personalentwicklung im engeren Sinne (Schwerpunkte b)

- Leistungsanreize,
- Beurteilungswesen,
- flexible Arbeitszeit,
- Mentorensysteme für Nachwuchskräfte,
- Gesundheitsförderung und
- betriebliche Vorschlagswesen.

Neben diesen Basisbausteinen / Handlungsfeldern bzw. Instrumenten sollen mittelfristig weitere Instrumente entwickelt und eingesetzt werden:

2. Personalentwicklung im engeren Sinne (Perspektive)

- Telearbeit,
- Vorgesetztenbeurteilungen,
- Mitarbeiterbefragungen,
- Konfliktmanagement,
- Coaching u.a.

Risiken:

- Überfrachtung der Beschäftigten,
- fehlende Kapazitäten (zurzeit: 2 Stellen im Bereich Aus- und Fortbildung),
- fehlende Mittel führen zu enttäuschten Erwartungen.

3. Controlling

Das vorgenannte Handlungsprogramm erfordert:

- eine stärkere Kontrolle und Steuerung der Personalbedarfsplanung und -entwicklung und eine permanente Fortschreibung des PEK,
- den Aufbau eines IT-gestützten Personalberichtswesens / -informationssystems. Relevante Daten:
 - Beschäftigtenstruktur (Berufs-, Laufbahn-, Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe, Arbeitszeit, Beurlaubung etc.),
 - Personal-, Fortbildungs- bzw. Ausbildungsbedarfe,
 - Ausbildungszahlen und externe Einstellungen,
 - Befähigungs- und Potenzialprofile der Beschäftigten,
 - Krankenstände, Unfalldaten, Umsetzungsanträge etc.

