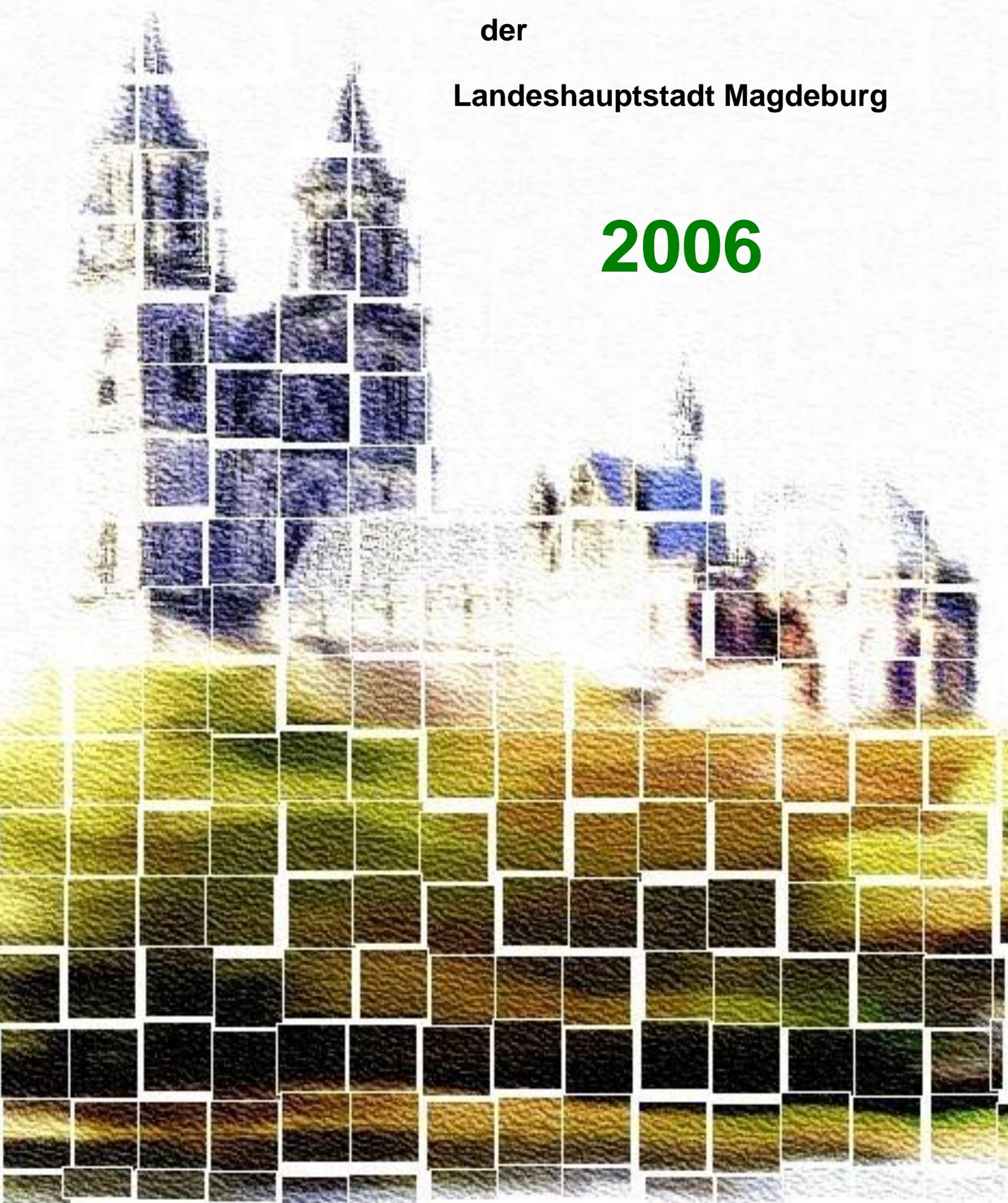


# Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement

der

Landeshauptstadt Magdeburg

2006



## **Impressum**

### *Herausgeber:*

Landeshauptstadt Magdeburg  
- Der Oberbürgermeister -  
Fachbereich 01  
Julius-Bremer-Straße 8-10  
39090 Magdeburg

### *Redaktion, Autoren:*

Holger Platz (Beigeordneter für Kommunales, Umwelt und allgemeine Verwaltung),  
Reinhard Borchers (Fachbereichsleiter des FB 01 – Personal- und Organisationservice)  
Eckard Radike, Elvira Berlin,  
Gisela Jeanvré, Annette Dobronz, Ute Wiese, Andrea Milferstädt,  
Nicola Thomas, Stefan Paeschke, Norbert Becker, Frank Graupner

### *Grafiken, Layout und Druckvorbereitung:*

Frank Graupner

### *Druck und Vervielfältigung:*

Landeshauptstadt Magdeburg  
Zentrale Vervielfältigung

### *Auflage / Erscheinungsjahr*

100 / 2007

### *Urheberrechtliche Hinweise:*

Ein Download, Ausdruck oder Wiedergabe auf andere Weise (vollständig oder in Teilen) ist ausschließlich für den eigenen, internen und nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Dabei ist stets ein Quellenverweis deutlich erkennbar anzubringen.

## Vorwort

Nachdem die Landeshauptstadt Magdeburg im II. Quartal 2006 erstmals einen Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement für das Jahr 2005 veröffentlicht hat und dieser auch als Erfolg gewertet werden konnte, ist es nur logisch, dass dieser Bericht eine Fortschreibung erfährt.

An dieser Stelle sei für das zahlreiche Feedback gedankt, welches als Reaktion auf den veröffentlichten Bericht aus verschiedensten Bereichen beigebracht wurde. Die Erfahrungen aus diesem beabsichtigten inhaltlichen Diskurs auf breiter Ebene halfen, auch für das Jahr 2006 einen Bericht zu erheben, der den Vergleich mit anderen Städten der Bundesrepublik Deutschland nicht zu scheuen braucht.

*„Das Leitbild stellt das Selbstverständnis der hauptamtlichen Verwaltung zur Art und Weise der Zusammenarbeit, zum Miteinander und den Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern dar.“*

So lautet die Präambel zum neu formulierten Leitbild, welches sich der Oberbürgermeister und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt Magdeburg gegeben haben und welches auch dem diesjährigen Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement vorangestellt ist.

Darin heißt es, dass der Name „Bürgerkommune“ mit Leben erfüllt werden soll und die Bürgerinnen und Bürger der Landeshauptstadt Magdeburg im Mittelpunkt allen Handelns stehen.

Einer solchen Rolle kann die Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg nur dann gerecht werden, wenn auf die ständig veränderten Gegebenheiten entsprechend reagiert wird. Steigende Anforderungen, die sich aus rechtlichen, politischen, finanziellen, gesellschaftlichen, kulturellen, wirtschaftlichen aber auch technisch reformierten Rahmenbedingungen ergeben, sind ständiger Begleiter in der täglichen Aufgabenerfüllung.

Die Landeshauptstadt Magdeburg stellt sich diesen Anforderungen unter dem Gleichklang einer stetigen Haushaltskonsolidierung und der damit verbundenen Verschlankung der Strukturen und der sinkenden Anzahl von Beschäftigten.

Mit der Einführung von Management- und Steuerungselementen kommt die Landeshauptstadt Magdeburg ihrem Ziel, eine höhere Effizienz und Effektivität der Verwaltungsprozesse und Organisationsstrukturen zu erreichen, ein Stück näher.

Der Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement 2006 ist kostenfrei und kann vollständig als PDF-Datei unter [www.magdeburg.de](http://www.magdeburg.de) (Pfad: Bürger/Aktuelles & Service/Publicationen) herunter geladen werden.



Holger Platz  
Beigeordneter für Kommunales,  
Umwelt und allgemeine Verwaltung

<b>Das Leitbild der Landeshauptstadt Magdeburg</b>	<b>6</b>
<b>Einführung</b>	<b>8</b>
<b>1. Organisationsmanagement</b>	<b>9</b>
1.1 Strukturen der Organisation	9
1.2 Stellenentwicklung	13
1.3 Verwaltungsreform in der Organisation	15
1.4 Informations- und Kommunikationsplanung	19
1.4.1 Projekt E-Vergabe/E-Beschaffung	19
1.4.2 Projekt Dokumentenmanagementsysteme	19
1.4.3 Projekt Mitarbeiterportal	19
1.4.4 Media@Komm Transferkommunen	20
<b>2. Personalmanagement</b>	<b>21</b>
2.1 Übersicht zur Gesamtentwicklung	21
2.2 Übersicht zur Altersstruktur	23
2.3 Personalwirtschaftliche Entwicklungen	24
2.3.1 Personalgewinnung – Ausschreibung, Bewerbung und Auswahlverfahren	25
2.3.2 Einstellungen und Besetzungen	28
2.3.3 Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen Beendigung des aktiven Dienstes bei Beamten	30
2.3.4 Personalbörse	32
2.4 Personalentwicklung durch Aus- und Fortbildung	33
2.4.1 Ausbildung	33
2.4.2 Fortbildung	39

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
2.5 Integration von schwerbehinderten Menschen	41
2.5.1 Pflichtarbeitsplätze/Beschäftigungspflichtquote	41
2.5.2 Ausgleichsabgabe	42
2.5.3 demografische Struktur	43
2.6 Personalkostenentwicklung	45
2.6.1 Konsolidierung der Personalkosten und personalwirtschaftliche Maßnahmen	46
<b>3. Projekte im Personalmanagement</b>	<b>48</b>
3.1 Projekt der individuellen Personalentwicklung	48
3.2 Projekt Mentoring	51
3.3 Einführung von flächendeckenden Jahresmitarbeitergesprächen	53
3.4 „audit berufundfamilie®“	56
<b>4. Der neue Tarifvertrag</b>	<b>60</b>
4.1 Die neuen Bedingungen	60
4.2 Projektarbeit 2006	61
<b>5. Ausblick</b>	<b>62</b>
<b>Begriffsbestimmungen</b>	<b>63</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>71</b>

# Das Leitbild der Landeshauptstadt Magdeburg



## *Präambel*

Das Leitbild stellt das Selbstverständnis der hauptamtlichen Verwaltung zur Art und Weise der Zusammenarbeit, zum Miteinander und den Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern dar.

Die Landeshauptstadt Magdeburg  
- Oberbürgermeister und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern -

### **gibt sich folgendes Leitbild**

Wir bereiten uns gemeinsam auf die aktuellen Herausforderungen vor. Wir lernen und wachsen mit den Herausforderungen der täglichen und zukünftigen Aufgaben, arbeiten dabei selbstständig, zielstrebig und kreativ an Lösungswegen. Wir wollen den Namen „Bürgerkommune“ mit Leben erfüllen und widmen unsere Kraft den Bürgerinnen und Bürgern und der Landeshauptstadt Magdeburg.

#### **1. Bürgernahe Verwaltung**

- Wir stellen die Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt unseres Handelns. Bürgerinnen und Bürger, Behörden und Wirtschaftsunternehmen sind unsere Partner.
- Wir berücksichtigen die unterschiedlichsten Lebensverhältnisse von Frauen, Männern und Kindern und fördern die Gleichberechtigung.
- Wir setzen uns für die Integration aller in Magdeburg lebenden Menschen ein und ermöglichen ihre Mitwirkung am öffentlichen Leben.
- Wir verpflichten uns, die Bürgerinnen und Bürger freundlich, zuverlässig und kompetent zu behandeln.
- Wir verpflichten uns, alle Anliegen zügig zu erledigen und dabei Gerechtigkeit gegenüber jedermann zu wahren und beabsichtigte Entscheidungen zu erläutern und nachvollziehbar zu begründen.
- Wir verpflichten uns zu sorgfältiger Abwägung zwischen individuellen Interessen und den Interessen der Allgemeinheit.
- Wir überprüfen regelmäßig durch Umfragen bei den Bürgerinnen und Bürgern als unsere Leistungsempfänger, ob die Leistungserbringung den bestehenden Anforderungen gerecht wird.

## **2. Wirtschaftliche Verwaltung**

- Wir verpflichten uns, die Daseinsvorsorge für die Wirtschaft zu fördern sowie zur Sicherung und Entwicklung der Wirtschaft und des Unternehmerstandes der Stadt.
- Wir wollen partnerschaftlich mit den Bürgerinnen und Bürgern, den Unternehmen und deren Kammern und Wirtschaftsverbänden zusammenarbeiten und sie nach besten Kräften mit allen gebotenen Möglichkeiten unterstützen.

## **3. Kommunikative Verwaltung**

- Wir werden im Schriftverkehr, in Verfahren und Regelungen sowie im Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern eine verständliche Sprache verwenden.
- Wir verpflichten uns, die Erreichbarkeit der mit den Anliegen der Bürgerinnen und Bürger befassten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch unter Verwendung moderner Medien wie Internet, Telefonservice etc. sicherzustellen und eine möglichst barrierefreie Information und Kommunikation in der Verwaltung anzubieten.

## **4. Effiziente Verwaltung**

- Wir verpflichten uns zum verantwortungsbewussten und sparsamen Umgehen mit Ressourcen bei gleichzeitiger Optimierung der Qualität.
- Wir stellen uns zur Beurteilung von Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung dem Vergleich mit privaten Anbietern und anderen Gemeinden.
- Wir werden durch geeignete Maßnahmen ein kostenbewusstes Handeln und Denken befördern.
- Wir überprüfen kontinuierlich die Standards bei der Aufgabenerfüllung und hinterfragen ihre Notwendigkeit. Dabei wird auch kontrolliert, ob die Aufgabenwahrnehmung durch Dritte wirtschaftlicher erfolgen könnte.

## **5. Leistungsfähige Verwaltung**

- Wir bauen auf motivierte, qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Grundlage für unsere Leistungsfähigkeit und zur Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.
- Wir fördern Motivation und Eigenverantwortung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sorgen für eine fortlaufende Weiterbildung.
- Wir streben eine Vertrauenskultur zwischen allen Akteuren und eine von Teamgeist und Transparenz geprägte Führungskultur an.

## Einführung

Will man kontinuierlich ein Gleichgewicht zwischen den Wechselwirkungen der Faktoren anstreben, die motivierend oder demotivierend auf die Beschäftigten wirken und letztlich auch auf die Qualität der Leistungserbringung zurückfallen, so ist ein strategischer Ansatz in der Personalplanung und Entwicklung unabdingbar. Die Theorie der Wechselwirkung zwischen motivierenden und demotivierenden Faktoren, die schon im Jahr 1959 von Frederick Herzberg beschrieben und 2004 durch erneute weltweite Untersuchungen weiterentwickelt wurde, ist auch Maßstab für die erarbeiteten Konzepte zur Einführung des jährlichen Mitarbeitergesprächs und dem Entwurf für die neuen Beurteilungsrichtlinien in der Landeshauptstadt Magdeburg.

Nur eine fortdauernde Kontinuität dieser Prozesse führt dazu, dass die Beschäftigten sich selbst als Motor für die Ziele des Leitbildes verstehen und aktiv daran mitwirken. Aus diesem Grund wurde 2006 auch mit hoher Intensität das Projekt individuelle Personalentwicklung für Führungskräfte fortgeführt. Erste Erfahrungen konnten in die Vorbereitung des Konzeptes Mitarbeitergespräch und Anforderungsprofile für die Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg einfließen und werden im vorliegenden Bericht unter Punkt 3. „Projekte im Personalmanagement“ ausführlich behandelt.

Des Weiteren stehen auch beim diesjährigen Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement Daten und Analysen über strukturelle Gegebenheiten und kausale Zusammenhänge im Bereich der Personalwirtschaft und -organisation im Vordergrund. Jedoch wurde auf die teilweise sehr detaillierten und erklärenden Beschreibungen, wie sie im 2005er-Bericht zu finden sind, verzichtet. Stattdessen wurden prägnantere Aussagen zum Datenmaterial getroffen und nur im Bedarfsfall auf den „Vorgängerbericht“ von 2005 verwiesen. Die vergleichende Gegenüberstellung von Daten aus vorangegangenen Jahren hat sich aber bewährt und wurde beibehalten. Im Sinne einer klaren Visualisierung von tendenziösen Entwicklungen in bestimmten Bereichen, erwies sich diese Darstellungsform als überaus sinnvoll.

Auf eine Betrachtung und Auswertung des sehr umfangreichen Gebietes der Gesundheitsvorsorge, wurde im vorliegenden Bericht allerdings verzichtet, da hierfür ein eigenständiger Bericht erstellt und veröffentlicht wird.

Das Jahr 2006 wurde im öffentlichen Sektor intensiv durch die Einführung des neuen Tarifvertrages beeinflusst. In der Landeshauptstadt Magdeburg hatten und haben die Vorgaben des neuen TVöD natürlich auch enormen Einfluss auf die bereits oben angesprochenen Personalmanagementprojekte.

Ein neues Element zur Verwirklichung der Ziele des neu gefassten Leitbildes der Landeshauptstadt Magdeburg wird mit dem „audit berufundfamilie®“ unter Punkt 3.4 beschrieben.

Durch das „audit berufundfamilie®“, welches als ein Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung der Personal- und Organisationsentwicklung die Stärken und Schwächen in Bezug auf eine Familienfreundlichkeit und -vereinbarkeit herausstellt, wurden Ideen für neue Handlungsstrategien erarbeitet.

Das Ziel dieser neuen Strategien ist mit einer effizienten Steigerung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Identifikation mit dem öffentlichen Arbeitgeber klar definiert. Eine familienbewusste Personalpolitik wird sich letztendlich auch auf solche Problemfelder wie z. B. dem Krankenstand, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Qualität der Arbeit positiv auswirken.

# 1. Organisationsmanagement

## 1.1 Strukturen der Organisation

An der Zielsetzung der Organisationsgestaltung, möglichst einen Gleichklang zwischen System und Umwelt zu erzielen, hat sich im Vergleich zum Vorjahr nichts geändert.

Das Finden einer Organisationsstruktur, die der internen Situation der Verwaltung sowie den Erfordernissen optimal entspricht, bedeutet nicht nur, dass ökonomisches Agieren zur Grundlage der Arbeit einer Stadtverwaltung gehört und damit die Haushaltskonsolidierung eine hohe Priorität besitzt, sondern auch, dass das bereits existierende, lenkungsfähige und ganzheitliche Steuerungssystem parallel zu den prinzipiellen Konsolidierungsmaßnahmen weiter auszubauen ist, welches dann Rückschlüsse auf alle kommunalen Leistungen zulässt.

Die Verwaltungsstruktur der Landeshauptstadt Magdeburg wurde in den letzten Jahren diesen Bedürfnissen sukzessive angepasst. Dies wurde im „*Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement 2005*“ durch die Gegenüberstellung der Organigramme von 1999 und 2005 eindrucksvoll dargestellt. Dass dieser Prozess noch längst nicht abgeschlossen ist, wird nicht zuletzt aus den klar formulierten Zielen der Verwaltungsreform deutlich, welche im Punkt 1.3 detaillierter betrachtet werden.

Auf den nachfolgenden Seiten wurden erneut Organigramme, hier allerdings der Jahre 2005 und 2006, gegenübergestellt. Um das Arbeitsergebnis des Jahres 2006 deutlicher herauszustellen, wurde dabei aber auf das aktuelle Organigramm mit Stand 01.01.2007 zurückgegriffen. Die Veränderungen zum Jahr 2005 wurden **gelb** unterlegt.

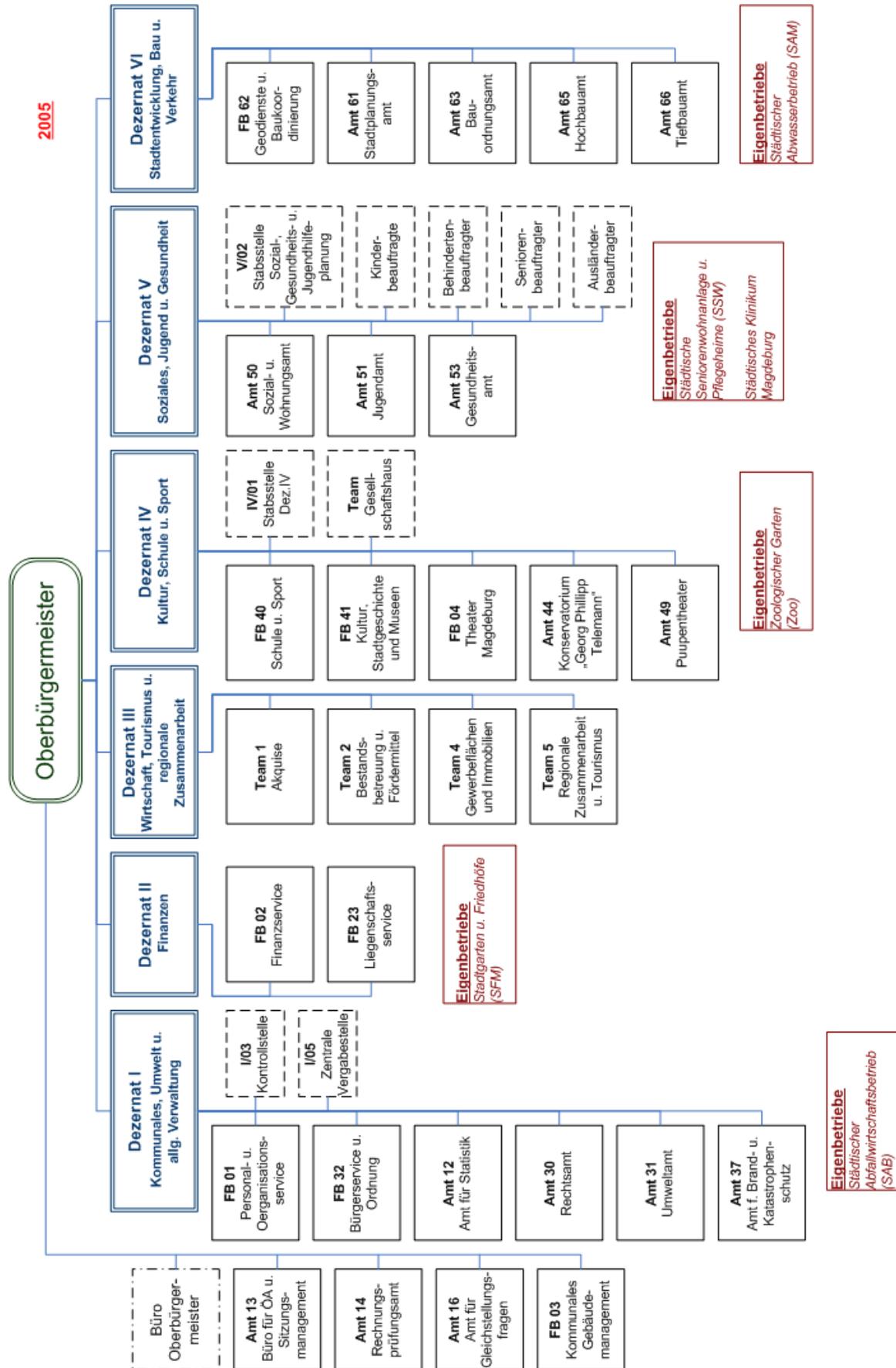
Schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass die wesentlichen Umgestaltungen in der Bildung, Überleitung und Umwandlung von Eigenbetrieben realisiert wurden.

Zweck dieser Betriebs- und Rechtsform „Eigenbetrieb“ ist es, eine optimale Unternehmensführung zwischen den Polen „Wirtschaftlichkeit und Kommunalinteresse“ zu ermöglichen. Eigenbetriebe bieten den Vorteil, durch die rechnungsmäßige Verselbstständigung, die Transparenz der wirtschaftlichen Ergebnisse zu optimieren und damit das Kostenbewusstsein zu stärken sowie durch die kaufmännische doppelte Buchführung die wirtschaftlichen Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Betrieben zu verbessern.

### Die Veränderungen im Einzelnen sind:

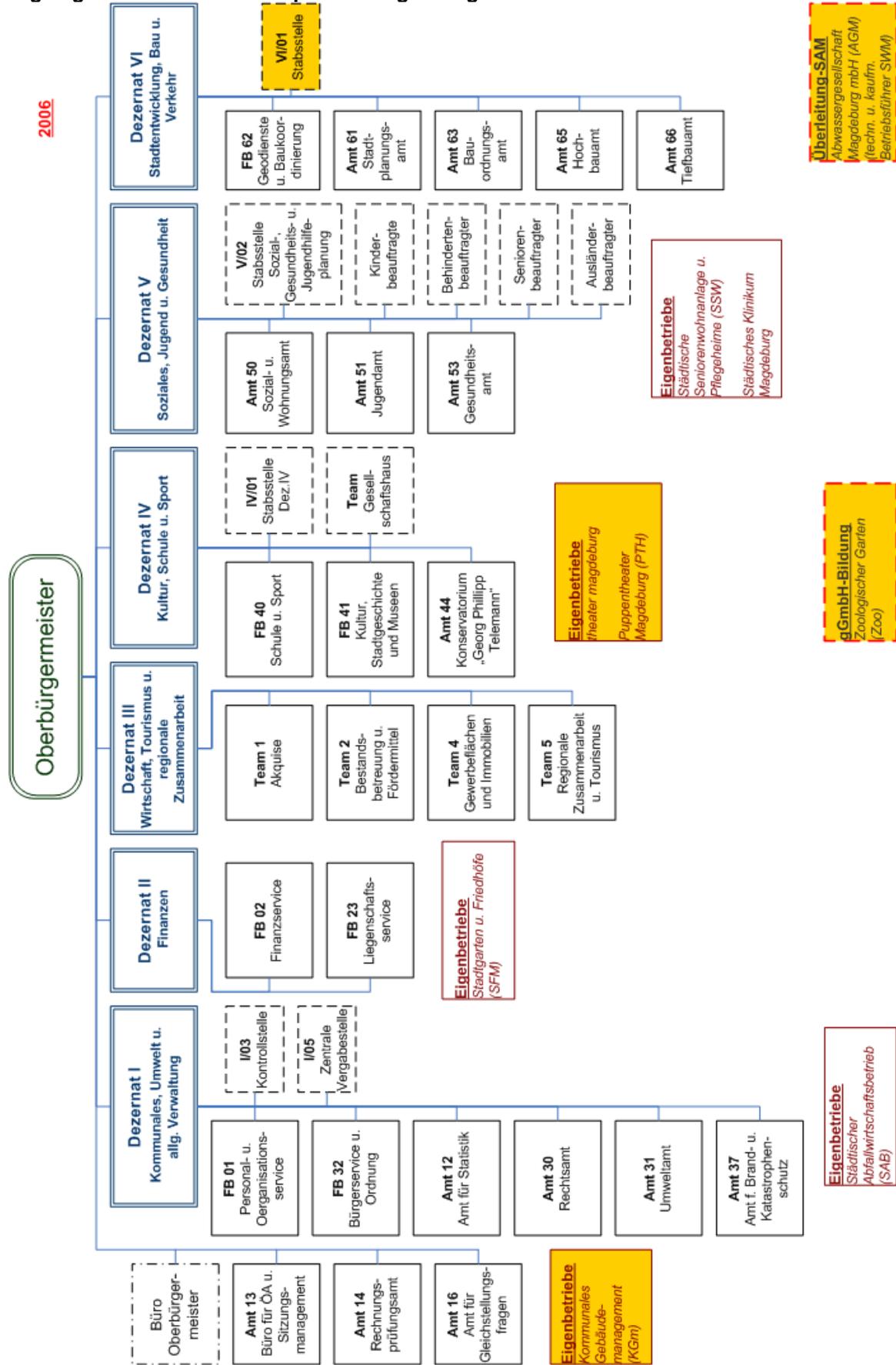
- ▶ Bildung des Eigenbetriebes „Kommunales Gebäudemanagement“ (KGm) aus Fachbereich 03
- ▶ Bildung des Eigenbetriebes „theater magdeburg“ aus dem Fachbereich 04
- ▶ Bildung des Eigenbetriebes „Puppentheater Magdeburg“ (PTH) aus dem Amt 49
- ▶ Einrichtung der Stabsstelle VI/01 im Dezernat VI
- ▶ Bildung/Gründung der gGmbH „Zoologischer Garten Magdeburg“ aus dem Eigenbetrieb Zoo
- ▶ Überleitung des Eigenbetriebes „Städtischer Abwasserbetrieb“ (SAM) zur „Abwassergesellschaft Magdeburg mbH“ (AGM) mit den Stadtwerken Magdeburg als technischer und kaufmännischer Betriebsführer

Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg - Stand 31.12.2005



**Strukturbereiche:** Dezernate = 1/6; Fachbereiche = 9; Ämter= 1/16; Stabs-, Kontroll- u. Vergabestellen = 4; Teams = 5; ehrenamtl. Beauftragte = 4; Eigenbetriebe = 6

Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg - Stand 01.01.2007



**Strukturbereiche:** Dezernate = 1/6; Fachbereiche = 7; Ämter = 1/14; Stabs-, Kontroll- u. Vergabestellen = 5; Teams = 5; ehrenamt. Beauftragte = 4; Eigenbetriebe = 7

Im „Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement 2005“ wurden in zahlreichen Grafiken die Auswirkungen der Veränderungen im Struktur- und Organisationsbereich der Landeshauptstadt Magdeburg deutlich aufgezeigt.

Durch die Bildung der Eigenbetriebe *Kommunales Gebäudemanagement (KGm)*, *theater magdeburg* und *Puppentheater Magdeburg (PTH)* wurden auch 2006 die Weichen zur weiteren Verschlinkung des Personalvolumens gestellt.

Dies wird nicht nur in der Betrachtung der nackten Stellen- und Beschäftigungszahlen (siehe auch Punkte 1.2 u. 2.1) mehr als deutlich. Auch die Anzahl der Führungskräfte konnte so im Vergleich zum Jahr 2005 erneut reduziert werden. Der viel bemühte Satz der „vielen Häuptlinge ohne Indianer“ trifft in der Landeshauptstadt Magdeburg also nicht zu. Vielmehr ist die Landeshauptstadt Magdeburg darauf bedacht, alle Hierarchieebenen in den Konsolidierungsprozess mit einzubinden.

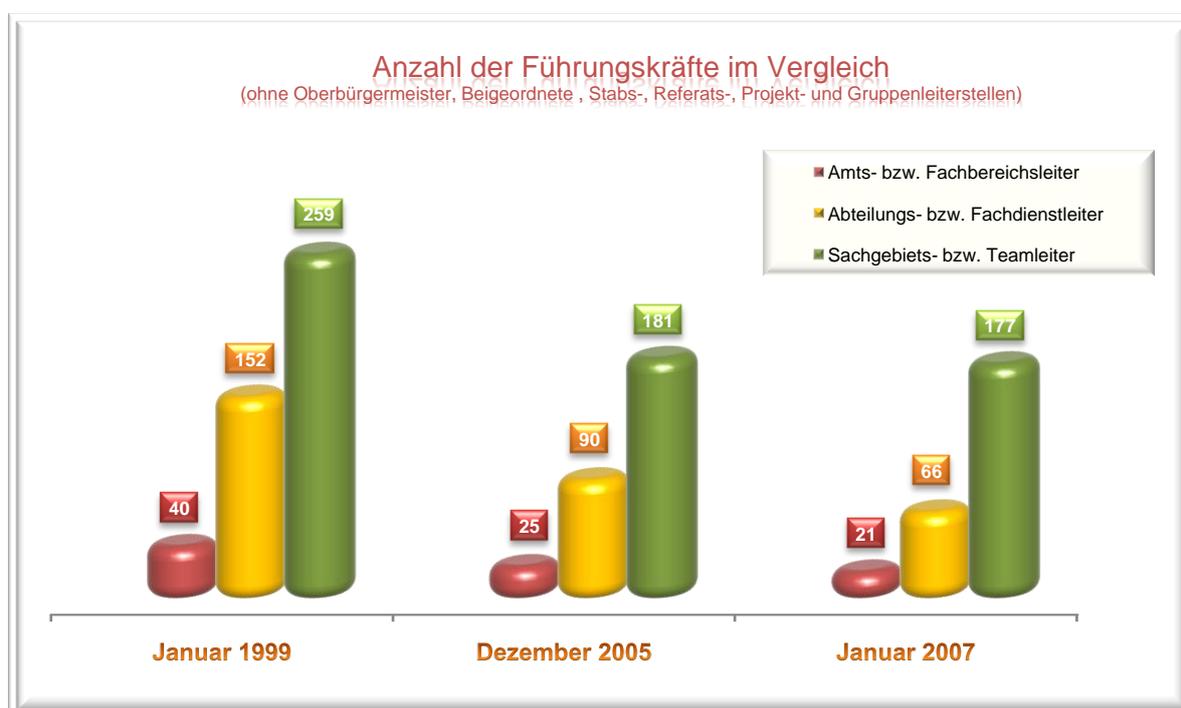


Abbildung 1 - Anzahl der Führungskräfte

## 1.2 Stellenentwicklung

Der in der Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung (SPE) vorgegebene Weg wurde 2006 konsequent weitergegangen.

Durch die geschlossenen Kontrakte zwischen dem Oberbürgermeister und den Fachbeigeordneten der Landeshauptstadt Magdeburg wurde die Stellenentwicklung bis zum Jahr 2009 verbindlich festgeschrieben und in der nachfolgenden Grafik wird deutlich, dass bereits heute von einer Zielerreichung ausgegangen werden kann.



Abbildung 2 - Stellenentwicklung seit 1999

In der direkten Auswertung des Jahres 2006 konnte eine Verringerung von ca. 400 Stellen erreicht werden. Erste Auswirkungen der Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung sind sicherlich eine Ursache dafür. Das Gros dieses Einsparungseffektes ist aber der Überleitung von Beschäftigten aus dem KiTa-Bereich zuzuschreiben. Bei diesen Überleitungen handelt es sich um die Beschäftigten, die im Jahr 2005 noch nicht den Wechsel innerhalb des öffentlichen Dienstes nach § 613 a BGB vollzogen haben, der aus der Abgabe der Kindertagesstätten an freie Träger resultierte.

Im Arbeitsergebnis des Jahres 2006, in erster Linie geprägt durch die Eigenbetriebsbildungen, wurde allerdings zum **01. Januar 2007** eine **Nettostellenanzahl** von **2.234,87** erreicht. Mit einer weiteren Einsparung von 109,58 Stellen wird das Ziel von SPE bis 2009 erreicht. Gegenüber 2005 ist die Stellenanzahl um 760,48 gesunken.

Die Landeshauptstadt Magdeburg setzt alles daran, die selbst gesteckten Ziele über die Jahre 2007 und 2008 unter besonderem Augenmerk einer vollen Aufgabenerfüllung kontinuierlich zu erreichen.

Betrachtet man sich die Grafik zur Stellenentwicklung der Dezernate seit 1999, sind die eben dargestellten Veränderungen in besonderem Maß augenfällig.

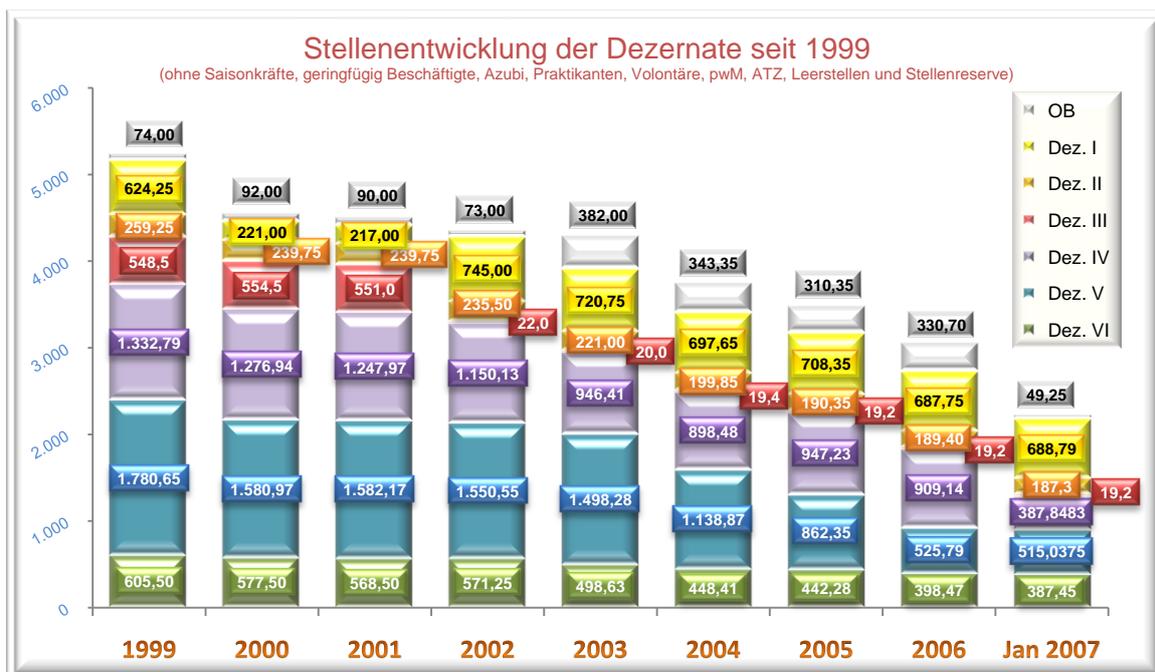


Abbildung 3 - Stellenentwicklung der Dezernate seit 1999

Unter der Säule „Jan 2007“ ist die Bildung des Eigenbetriebes „*Kommunales Gebäudemanagement*“ aus dem Fachbereich 03 des OB-Bereiches sowie der Eigenbetriebe „*theater magdeburg*“ und „*Puppentheater Magdeburg*“ aus dem Dezernat IV deutlich feststellbar. Auch die erwähnte Überleitung der „KiTa-Beschäftigten“ aus dem Dezernat V zu freien Trägern ist in der „2006er-Säule“ eindeutig ablesbar.

## 1.3 Verwaltungsreform der Organisation

### Strategische Projekte von Bedeutung für die Gesamtverwaltung

#### ➔ **Rahmenkonzept Verwaltungsreform**

Das Rahmenkonzept wurde durch die Strategieguppe Verwaltungsreform auf ihrer Sitzung im Jahr 2004 beschlossen. Es besteht aus 5 Handlungssträngen mit 25 projekthaft bearbeiteten Handlungsfeldern.

Einen Überblick über alle Projekte des Teams Verwaltungsreform zeigt die folgende Grafik.

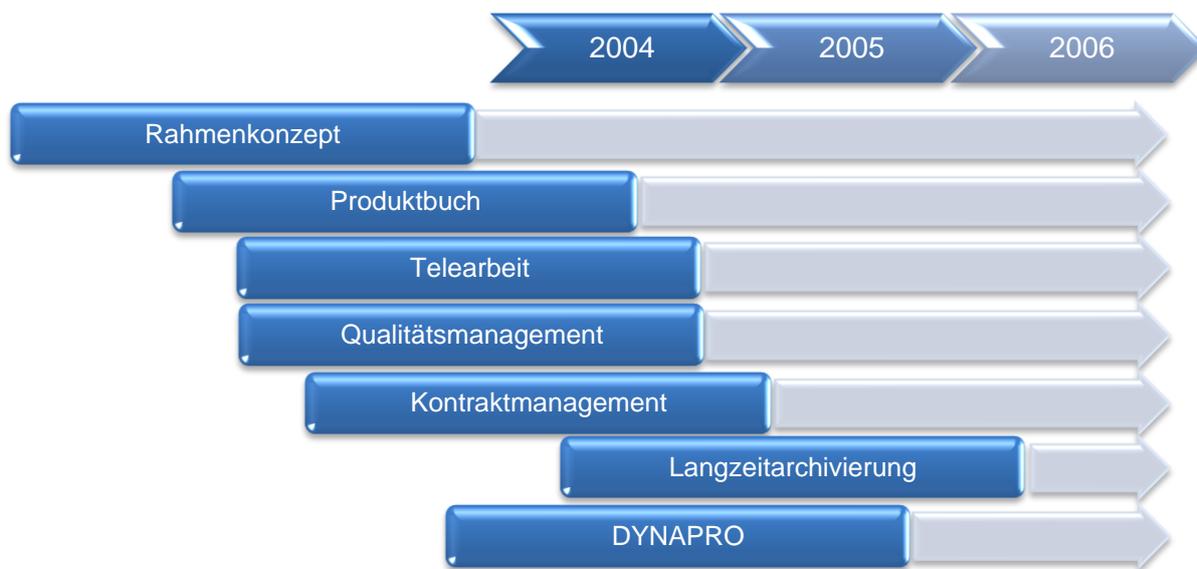


Abbildung 4 - Projekte der Verwaltungsreform

#### ✗ **abgeschlossene Reformprojekte**

Der projekthafte Abschluss konnte per 31. Dezember 2006 für fünf Handlungsfelder aus dem Rahmenkonzept festgestellt werden.

Projekthafter Abschluss bedeutet in jedem Fall, dass die Handlungsfelder im täglichen Verwaltungshandeln implementiert sind und mit diesen Instrumenten gearbeitet wird.

Im Folgenden werden die abgeschlossenen Handlungsfelder aufgelistet. Auf eine detaillierte Darstellung der Ziele und Inhalte der Projekte entsprechend der Projektcontrollingbögen, wird dabei aus Gründen der Rationalität und einer kompakteren Übersicht verzichtet.

- ▶ **Produktbezogene Leistungserfassung**
- ▶ **Produktbezogener Kostenausweis**
- ▶ **Einführung KLR**
- ▶ **Dienstliche Beurteilungen**
- ▶ **Schaffung einer produktorientierten Datenbasis**

### **✘ Arbeitsstand weiterer Reformprojekte aus dem Rahmenkonzept**

An der Implementierung der weiteren Reformprojekte aus dem Rahmenkonzept wird weiterhin gearbeitet. Den aktuellen Arbeitsstand kann der interessierte Leser im Intranet verfolgen. Es steht zu erwarten, dass die Reformprojekte des Handlungsstranges III. „KundInnen- und BürgerInnen- Nähe“ in 2007 im Wesentlichen abgeschlossen werden. Auf den Arbeitsstand der Projekte unter eigener Federführung des Teams Verwaltungsreform wird nachfolgend näher eingegangen.

### **✘ Pilotprojekt „Qualitätsmanagement“**

Ein Grundsatzkonzept zur Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements in der Landeshauptstadt Magdeburg wurde im Jahr 2005 erarbeitet und in der Verwaltungsführung zur Diskussion gestellt.

Im Rahmen der Diskussion wurde die Frage herausgearbeitet, ob die Effekte einer umfassenden Einführung eines Qualitätsmanagements den zugegeben enormen Aufwand unter Berücksichtigung der aktuellen Haushaltssituation rechtfertigen. Aus diesem Grund entschloss sich der Beigeordnete für Kommunales, Umwelt und allgemeine Verwaltung, Herr Holger Platz, zu einer modellhaften Einführung des Qualitätsmanagements in einer Struktureinheit seines Verantwortungsbereiches. Basierend auf dem Rahmenvertrag der Landeshauptstadt mit der Universität „Otto-von-Guericke“ und der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) und unter dem Motto „Jahr der Wissenschaft“ konnte der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Magdeburg-Stendal, Professor Apel für eine modellhafte Einführung eines Qualitätsmanagements im Fachdienst 32.3 (Straßenverkehrsabteilung) gewinnen.

Durch die Hochschule wurde ein Qualitätshandbuch für den Fachdienst erarbeitet und im Dezember 2006 der Abschlussbericht vorgelegt. Auf Basis der vorliegenden Unterlagen wird über die Einführung eines Qualitätsmanagements weiter diskutiert.

### **✘ Stand der Einführung eines Kontraktmanagements**

Im Jahr 2005 wurde ein Grundsatzkonzept zur Einführung eines Kontraktmanagements in der Landeshauptstadt Magdeburg erarbeitet und der Verwaltungsführung zur Diskussion vorgestellt. Eine abschließende Entscheidung der Verwaltungsführung zur Thematik steht weiterhin aus, obwohl im Ergebnis des Projektes „Stellen- und Personalentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg“ bereits Kontrakte auf oberster Führungsebene abgeschlossen wurden.

Im Hinblick auf die Einführung des TVöD und dem damit verbundenen möglichen Abschluss von Zielvereinbarungen gewinnt die Arbeit mit Kontrakten nochmalige Bedeutung. Die Dezernate für Kommunales, Umwelt und Allgemeine Verwaltung sowie Soziales, Jugend und Gesundheit beabsichtigen für 2007 eine nähere Befassung mit der Thematik.

### **➔ Reformprojekte unter eigener Federführung außerhalb des Rahmenkonzeptes**

Neben dem Rahmenprojekt erfordern aktuelle Entwicklungen innovative Projekte zur Sicherung und Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Der aktuelle Stand wird in der Folge dargestellt.

## ✘ **Produktbuch der Landeshauptstadt**

Das Produktbuch der Landeshauptstadt Magdeburg wurde auf der Basis der Kostenträger im LeipoS kontinuierlich fortgeschrieben. Die nachfolgende Grafik zeigt den Stand per 31.12.2006.

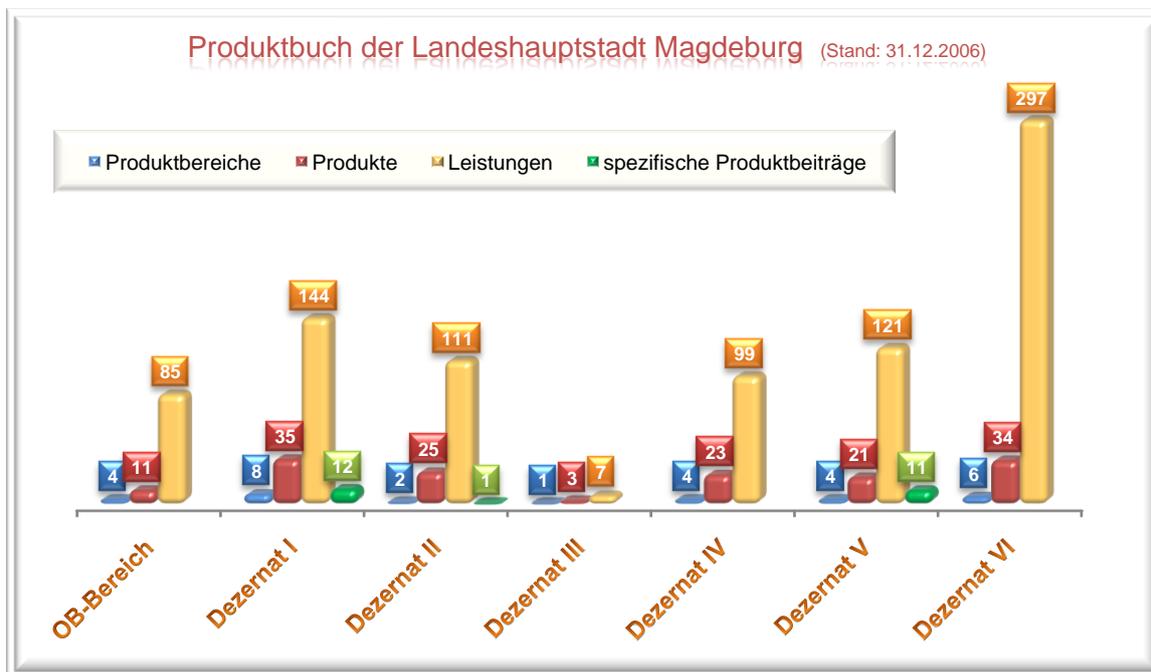


Abbildung 5 - Produktbuch

## ✘ **Projekt „Langzeitarchivierung“**

Ausgehend von der Rahmenvereinbarung vom 12. Februar 2001 zwischen der Landeshauptstadt Magdeburg und der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg sowie anlässlich der Aktivitäten im Jahr der Wissenschaft wurde 2006 von beiden Partnern, hier dem Beigeordneten für Kommunales, Umwelt und Allgemeine Verwaltung, Herrn Holger Platz, sowie Herrn Prof. Dr.-Ing. Sandor Vajna, Lehrstuhl Maschinenbauinformatik der Universität Magdeburg, die Durchführung eines Pilotprojektes zur Entwicklung von methodischen Grundlagen zur Langzeitarchivierung in der Landeshauptstadt Magdeburg vereinbart. Das Pilotprojekt wird von der IPE Prof. Vajna GmbH (Konsortialführer) betreut. Die Ausführung der Arbeiten erfolgt vom Lehrstuhl für Maschinenbauinformatik der Universität Magdeburg.

Im Rahmen der Projektdurchführung wurden seit Projektstart im September 2006 entsprechend der definierten Vorgehensweise die Produkte und Leistungen sowie die Produkt- und Leistungsbeschreibungen im Fachdienst Stadtarchiv sowie im Amt 13 im Hinblick auf ihre qualitativen Merkmale analysiert. Des Weiteren wurden die aufbau- und ablauforganisatorischen Prozesse hinsichtlich qualitativer Kenngrößen und deren Abbildung in der gegenwärtigen Archivierungsordnung untersucht. In den kommenden Monaten ist eine umsetzungsfähige Langzeitarchivierungsstruktur zu entwickeln, die im Abschluss des Projektes einer kritischen Bewertung und Praktikabilitätsprüfung unterzogen wird.

#### **✘ Projekt „DYNAPRO“**

In diesem Projekt wurde gemeinsam mit der Firma IMS untersucht, inwieweit die Datenbestände aus dem Projekt „Aufgabenkritik/Organisationsentwicklung“ unter Berücksichtigung der aktuellen Kostenträgerstruktur fortgeschrieben und somit aktuell für weitere Betrachtungen genutzt werden können. Da nur die Implementierung eines Datenmodells bzw. einer Softwarelösung für den gesamten Fachbereich 01 sinnvoll ist, konnte kein abschließendes Votum zur Nutzung der Softwarelösung UMPRO abgegeben werden. Die derzeit durch 01.2 genutzte Software KOMMBOSS ist 2007 im Hinblick auf eine künftige gemeinsame Nutzung seitens 01.2 und 01.01 einer Prüfung zu unterziehen.

#### **✘ Telearbeit**

Die ursprüngliche Studie „Telearbeit“ wurde im Kalenderjahr 2006 als Pilotprojekt für drei Arbeitsplätze vorbereitet.

Für das folgende Jahr ist eine Praxiserprobung mit acht Beschäftigten vorgesehen.

#### **✘ Projekt „Novellierung der Produktstruktur im Sozial- und Wohnungsamt“**

Auf Grund der Einführung der Hartz-Gesetze und der Novellierung der Sozialgesetzgebung erfolgten im Sozial- und Wohnungsamt der Landeshauptstadt umfangreiche organisatorische Änderungen. In Folge dieser Änderungen war eine Adaption der bisherigen Produktstruktur des Amtes zwingend erforderlich. Im Rahmen eines Projektes wurde die Produktstruktur neu aufgebaut, die Kostenträgerstruktur neu definiert und die einzelnen Produkte und Leistungen quantitativ und qualitativ neu beschrieben. Die Arbeitsgruppe Verwaltungsreform nahm in ihrer Sitzung im Dezember 2006 den erfolgreichen Abschluss des Projektes zur Kenntnis.

#### **✘ Projekt „Vertragscontrolling ARGE“ des Dezernates V**

Das Ziel dieses Projektes ist es, neue anwendungsfähige Erkenntnisse für den Fortgang im Handlungsfeld "Kontraktmanagement" zu erlangen. Im Hinblick auf die zwischenzeitlich erfolgte Novellierung der Sozialgesetzgebung und deren Auswirkungen auf das Agieren der ARGE und die diesbezügliche Arbeit der Landeshauptstadt Magdeburg wurde die Arbeit an diesem Teilprojekt seitens 01.01 zum Jahresende 2006 ausgesetzt. Das Thema wird im Zusammenhang mit anderen Projekten 2007 wieder aufgegriffen.

#### **✘ Projekt „Planung und Umsetzung von Maßnahmen IT-gestützter Verwaltungsmodernisierung im Handlungsbereich Planen und Bauen“ im Team IuK-Planung**

Begonnen wurde dieses Projekt, um die Vorhaben des Baudezernates technisch so zu unterstützen, dass die Effektivität der Leistungserbringung erhöht wird.

#### **➔ Geschäftsführung für die Strategieguppe Verwaltungsreform und die Arbeitsgruppe Verwaltungsreform**

Im Berichtszeitraum wurde eine Sitzung der Strategieguppe Verwaltungsreform und vier Sitzungen der Arbeitsgruppe Verwaltungsreform geschäftsführend betreut.

## **1.4 Informations- und Kommunikationsplanung**

Die im Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement 2005 vorgestellte und detailreich beschriebene Informationsstrategie hat auch im Jahr 2006 nichts an ihrer Gültigkeit verloren und wird trotz der weiterhin sehr brisanten finanziellen Situation der Landeshauptstadt Magdeburg als ein Auftragswerk der KID Magdeburg GmbH auch im Jahr 2007 fortgesetzt.

Im vorliegenden Bericht soll allerdings nur speziell auf die veränderten und weiter entwickelten Projekte innerhalb der IuK-Strategie eingegangen werden, da sich in der wesentlichen Ausrichtung nichts gegenüber dem Vorjahr verändert hat.

### **1.4.1 Projekt E-Vergabe/E-Beschaffung**

Im Dezernat I wurde ein Projektleiter für die prozessuale Reorganisation der Beschaffungs- und Vergabeabläufe sowie für die technische Einführung der entsprechenden Software bestimmt, der hierzu einen entsprechenden Projektplan erstellt hat. Die prozessuale Reorganisation im Zusammenhang mit der Einführung der Software und der Zusammenarbeit mit der Verwaltungsmodernisierung spielte hier eine entscheidende Rolle, sodass aus konzeptionellen Gründen der zentralen Vergabestelle die Projektleitung zugeordnet wurde.

Zum Ende des letzten Jahres konnte eine positive Bilanz über die Einführung der elektronischen Vergabe im Bereich der VOL gezogen werden, sodass diese Vergabeform ab 2007 flächendeckend in der Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg angewendet wird.

### **1.4.2 Projekt Dokumentenmanagementsysteme**

Die Landeshauptstadt Magdeburg besitzt zur digitalen Archivierung und zum Dokumentenmanagement eine einheitliche Softwarelösung.

Hauptziel ist dabei eine effektive und Kosten sparende Ablage, Verwaltung und Archivierung von Dokumenten. Dies ergibt sich auch aus den strategischen Handlungsempfehlungen.

Das Projekt befindet sich zurzeit in der Phase der schrittweisen Einführung. Die „Digitale Akte“ findet bereits im Bereich Finanzservice (Steuerakte), in der Kfz-Zulassungsstelle, der Führerscheinstelle und im Bereich des Bürgerservice Anwendung. Weitere Einsatzbereiche sind momentan in der Planung und Vorbereitung.

### **1.4.3 Projekt Mitarbeiterportal**

Der Aufbau eines effizienten Mitarbeiterportals für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Landeshauptstadt Magdeburg wurde im Juli 2006 in Angriff genommen.

Als erstes wurde die einheitliche Inventarisierung der innerstädtischen IuK-Technik, in Abstimmung mit dem Finanzbereich, umgesetzt. Im nächsten Schritt werden die internen Abläufe, z. B. hinsichtlich der Beantragung von Internetanschlüssen, elektronisch abgebildet und ein Softwarelizenzmanagement aufgebaut. Sukzessive sollen in den kommenden Monaten weitere Vorgänge und Anwendungen auf die Mitarbeiter-Plattform integriert werden. Mit Hilfe des Portals hat der Mitarbeiter dann alle für die konkrete Arbeitsaufgabe benötigten Informationen sofort und ohne zeitintensive Suche zur Verfügung.

#### 1.4.4 Media@Komm-Transferkommunen

Nach nunmehr zwei Jahren Projektlaufzeit wurde die vom Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft ins Leben gerufene Initiative MEDIA@Komm-Transfer erfolgreich zum Abschluss gebracht. Im Zuge dessen wurde im Jahr 2005 die Fachtagung „E-Procurement – kritische Erfolgsfaktoren“ gemeinsam mit der KID Magdeburg GmbH organisiert.

Die hier gewonnenen Erkenntnisse aus dem Erfahrungsaustausch über die aktuellen Rahmenbedingungen und Umsetzungschancen konnten dezidiert in das interne Projekt E-Vergabe einfließen.

Wichtiger Bestandteil der Initiative waren Arbeitsgruppen aus dem gesamten Bundesgebiet, in denen Experten und kommunale Entscheidungsträger einzelne Themen zur Standardisierung von E-Governmentvorhaben vorangetrieben haben.

Ziel der Standardisierung ist es, mit Hilfe bereits etablierter E-Government-Spezifikationen einheitliche Konzepte und Verfahren zu entwickeln, die von anderen Kommunen bei ihren Aktivitäten auf dem Gebiet der Verwaltungsmodernisierung genutzt werden können.

Unter der Federführung der Landeshauptstadt Magdeburg wurden in den Projekten E-Procurement und E-Reporting zwei Standardisierungs- bzw. sog. Spezifikationsberichte erarbeitet.

Die Berichte und weitere Ergebnisse können auf der Internetseite [www.dstgb-interkommunal.de](http://www.dstgb-interkommunal.de) abgerufen werden.

Die in der Zusammenarbeit mit anderen Kommunen in den Projekten Mobile Government, Internetportale und E-Learning gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für die zukünftige Entwicklung der IuK-Strategie auch nach 2008.

## 2. Personalmanagement

### 2.1 Übersicht zur Gesamtentwicklung

Der Personalbestand der Landeshauptstadt Magdeburg ist gekennzeichnet durch Beschäftigungsverhältnisse auf unterschiedlicher rechtlicher Grundlage.

Die Anzahl von Beschäftigten und damit verbundene Personalkosten begründen sich in den haushaltsrechtlichen Vorgaben des Stellenplanes. Arbeitsrechtlich waren bis zum 01. Oktober 2005 Tarifverträge für gewerbliche Mitarbeiter (Arbeiter), Angestellte, künstlerisches Personal, geringfügig Beschäftigte und Auszubildende inhaltlich zu beachten und auszugestalten. Gleichzeitig erfüllen Beamte, für die die beamtenrechtliche Gesetzgebung gilt, die hoheitlichen Aufgaben bei der Landeshauptstadt Magdeburg.

Eine Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten wird durch die Einführung des neuen Tarifvertrages im öffentlichen Dienst nicht mehr vorgenommen. Die einheitliche Bezeichnung beider Beschäftigungsgruppen lautet „tarifrechtlich Beschäftigte“ und wurde in den nachfolgenden Grafiken zur besseren Vergleichbarkeit der historischen Daten auch auf die Jahre vor 2005 übertragen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich der Personalbestand entsprechend den Zielen der Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung (siehe auch Punkt 1.2) analog und proportional zur Stellenanzahl verringert.

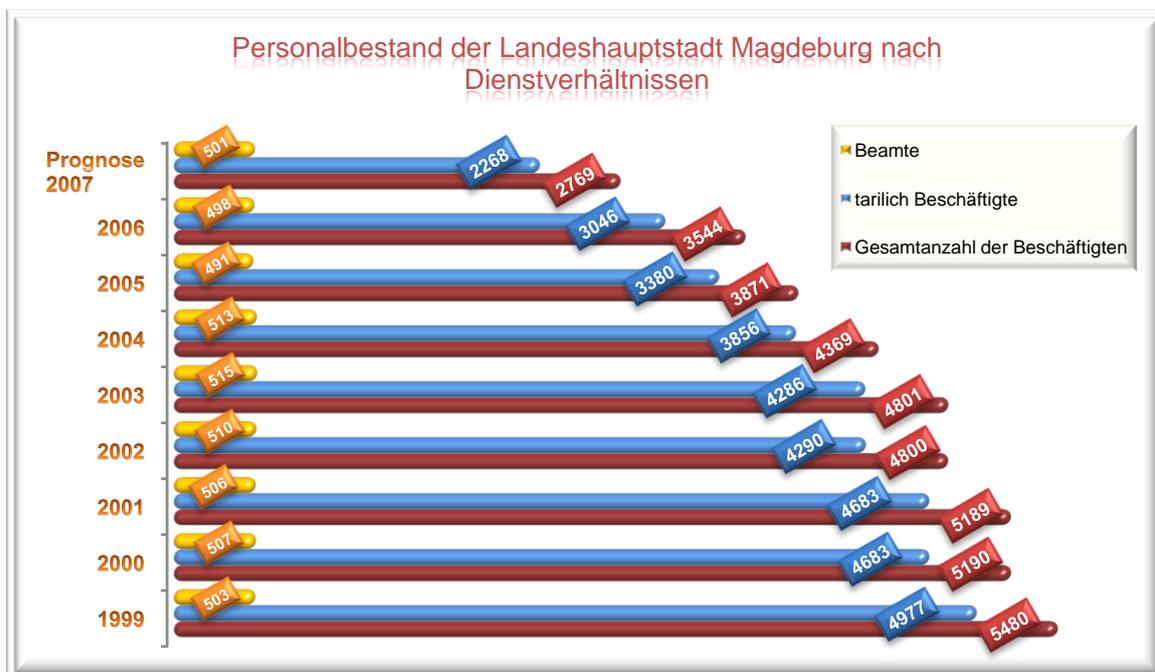


Abbildung 6 - Personalbestand (Dienstverhältnisse) seit 1999

In die Prognose für das Jahr 2007 fließen die Eigenbetriebsbildungen des Kommunalen Gebäudemanagements, des Puppentheaters und des Theaters Magdeburg ein. Eine präzise Vorhersage kann deshalb zum Zeitpunkt der Berichterstellung klar getroffen werden.

Inwieweit sich demografische oder arbeitsrechtliche Faktoren auf eine Verringerung der Beschäftigungszahlen für das Jahr 2007 auswirken, kann allerdings nur geschätzt werden.

Mit Blick auf den Frauenförderplan, der als verpflichtende Gemeinschaftsaufgabe aller Dezernate der Landeshauptstadt Magdeburg zur stetigen Frauenförderung verstanden werden muss, richtet sich die nachfolgende Grafik.

Die Gesamtzahlen der Beschäftigten unterscheiden sich zur ersten Grafik nicht. Hier wurde aber der aktuelle Frauenanteil abgeteilt (gelbe Säule).

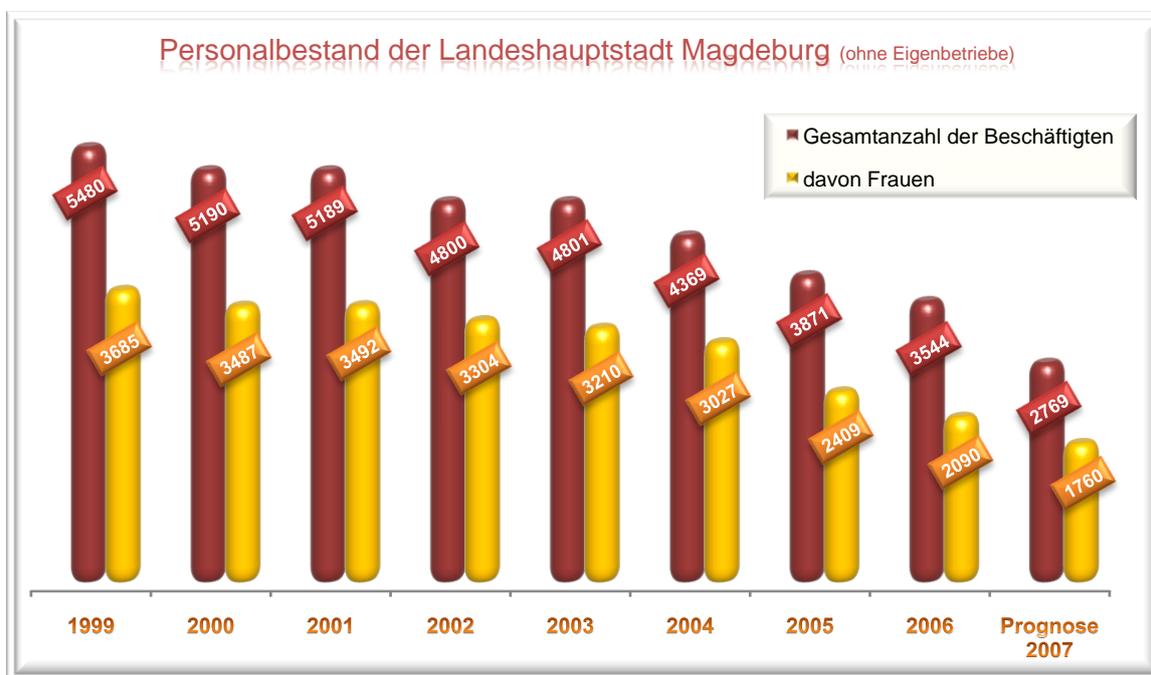


Abbildung 7 - Personalbestand (Frauenanteil) seit 1999

Der Frauenförderung im öffentlichen Dienst kommt aus zwei Gründen eine besondere Bedeutung zu. Zum einen handelt es sich um einen Bereich, auf den unmittelbar Einfluss genommen werden kann, zum anderen übernimmt der öffentliche Dienst eine Vorreiterrolle und Vorbildfunktion für die Privatwirtschaft.

Die Fortschreibung des Frauenförderplanes erfolgt im Jahr 2007. Aus diesem Bericht können dann vergleichende Angaben zur Umsetzung der Ziele aus dem Frauenförderplan des Jahres 2005 entnommen werden.

Bei der angespannten Personal- und Haushaltssituation der Landeshauptstadt Magdeburg und dem enormen Sparzwang in der öffentlichen Verwaltung sind Einschnitte in die Personalausstattung unvermeidlich. Daher ist es ganz besonders wichtig, die vorhandenen Personalressourcen optimal zu nutzen. Frauenförderung im öffentlichen Dienst ist damit nicht nur demokratisches Gebot.

In Zeiten von Ressourcenknappheit kann es sich keine Verwaltung leisten, das Potenzial von fast zwei Dritteln ihrer Beschäftigten (siehe obige Grafik) nicht optimal zu fördern und weiterzuentwickeln.

Dabei entspricht die bloße Erfüllung der Frauenquote nicht unbedingt dem Grundgedanken des Gender-Mainstreamings. Vielmehr sollte es das Ziel sein, geeignete Frauen durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen wie z. B. Mentoring zu motivieren und zu qualifizieren.

Der Gedanke zur Umsetzung des Frauenförderplanes wird unter Punkt 2.3.2 „Einstellungen/Besetzungen“ erneut aufgegriffen.

## 2.2 Übersicht zur Altersstruktur

Für die Personalplanung und -entwicklung hat der nachfolgend dargestellte Altersbaum eine nicht zu unterschätzende strategische Bedeutung.

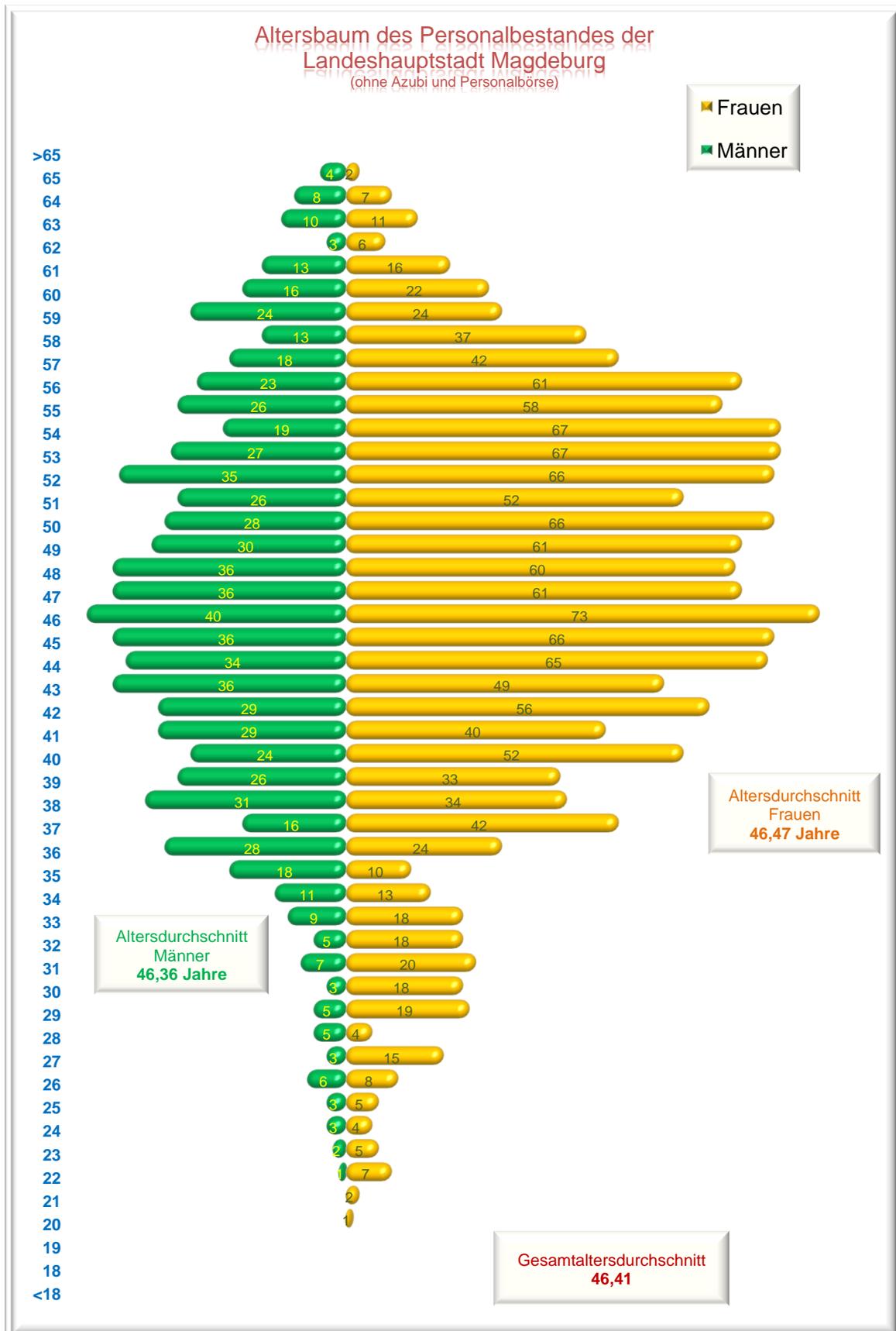


Abbildung 8 - Altersbaum 2006

Anhand des Altersbaumes ist bereits heute ablesbar, dass in den kommenden Jahren sehr viele Stellen durch den Eintritt des Stelleninhabers in das Renten- bzw. Pensionsalter frei werden, die ggf. wieder besetzt werden müssen. Bis zum Jahr 2014 ist diese massive „Austrittswelle“ durch abgeschlossene Verträge zur Altersteilzeit zwar noch begrenzt, nach 2014 aber wird sich die Anzahl der Austritte aufgrund des Erreichens des Renten- bzw. Pensionsalters rapide erhöhen.

Der Mangel an qualifiziertem Personal stellt für eine Reihe von Verwaltungen und Unternehmen bereits heute eine gravierende Einschränkung von Entwicklungspotenzialen dar und könnte sich auf die Attraktivität des Standortes Sachsen-Anhalt auswirken.

Entsprechend der dargestellten Faktenlage zeichnet sich auch für die Landeshauptstadt Magdeburg eine Entwicklung ab, an deren Ende ebenfalls ein Fachkräftemangel stehen könnte, der allein durch die Ausbildung junger Schulabgänger nicht kompensiert werden kann und deshalb höhere Anforderungen und neu zu entwickelnde strategische Modelle für den Zeitraum ab 2010 verlangt.

## 2.3 Personalwirtschaftliche Entwicklungen

Als eine wesentliche Funktion der Personalwirtschaft einer modernen Verwaltung gilt heute insbesondere die Personalplanung, die auch als planvolle gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Personalgeschehens in der Verwaltung beschrieben werden kann. Sie umfasst dabei:

- ▶ die individuelle Personalplanung, die einzelne Mitarbeiter betrifft, z. B. als Laufbahnplanung, Karriereplanung, Nachfolgeplanung, Besetzungsplanung,
  - ▶ die kollektive Personalplanung, die Betriebsgruppen, Fachabteilungen bzw. das ganze Unternehmen betreffen, z. B. Personalbestandplanung, Personalbedarfsplanung, kollektive Personaleinsatzplanung und Personalkostenplanung.
- und
- ▶ die **Personalbeschaffung** als umfassendste Maßnahme zur Bereitstellung der für die Verwaltung erforderlichen Arbeitskräfte.

Im Bereich der Personalbeschaffung unterscheidet man im Wesentlichen zwischen interner und externer Personalbeschaffung.

Während sich die interne Personalbeschaffung durch Maßnahmen und Projekte wie z. B. der innerbetrieblichen Stellenausschreibung, der individuellen Personalentwicklung, Beförderungen und Versetzungen aber auch der Mehrarbeit definiert, begründet sich die externe Personalbeschaffung z. B. auf externe Stellenausschreibungen durch Inserate, der Einschaltung von Arbeitsagenturen und Personalvermittlern.

Natürlich ist gerade in Zeiten der „knappen Kassen“ und der ständigen Haushaltskonsolidierung auch der Gegenpol der Personalbeschaffung, die **Personalfreisetzung**, ein Thema mit dem sich die Personalplaner auseinandersetzen müssen. Das Erreichen der Altersgrenze und somit der Eintritt in die Rente bzw. Pensionierung, das Abschließen eines Altersteilzeitvertrages oder die Versetzung in den Vorruhestand, Kündigungen seitens der Arbeitgeber oder auch des Arbeitnehmers selbst, müssen in die Planungen mit einfließen.

Die nachfolgenden Unterpunkte setzen sich mit dem eben Genannten auseinander.

### 2.3.1 Personalgewinnung – Ausschreibung, Bewerbung und Auswahlverfahren

Das in der Landeshauptstadt Magdeburg angewandte Ausschreibungsverfahren zur Besetzung freier und wieder zu besetzender Stellen, hat sich in der Vergangenheit bewährt und gelangte auch im Jahr 2006 zur Anwendung.

Dabei wurde die intern festgelegte Rangfolge, aus welchen Bewerbungsklientel auszuwählen war, genau beachtet.

#### Rangfolge bei Wiederbesetzung und Ausschreibung:

- A** bevorzugte Vermittlung von geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der **PERSONALBÖRSE** (siehe auch 2.3.4)
- B interne** Stellenausschreibung
  - a** geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit **unbefristeten Arbeitsverträgen**
  - b Auszubildende**
  - c** geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit **befristeten Arbeitsverträgen**
- C externe** Stellenausschreibung mit Genehmigung des Oberbürgermeisters

In einer vergleichenden Betrachtung der internen und externen Ausschreibungen ist erkennbar, dass im Jahr 2006 die Zahl der externen Ausschreibungen um 150 % im Vergleich zum Vorjahr zunahm.

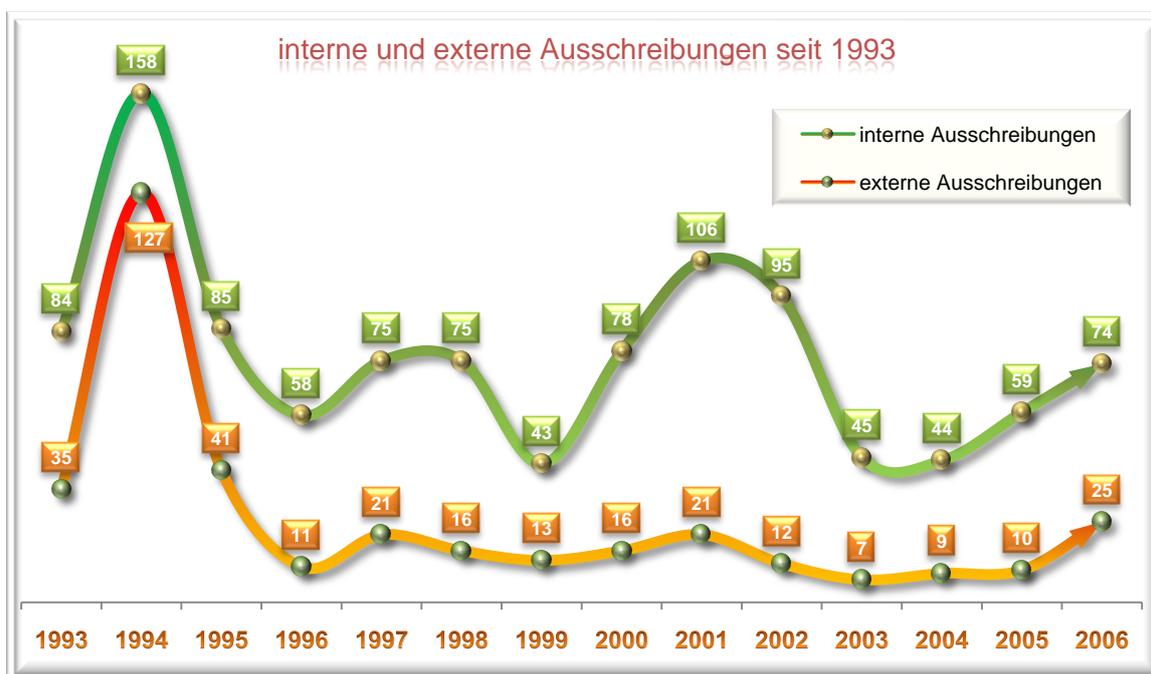


Abbildung 9 - interne und externe Ausschreibungen seit 1993

Diese enorme Zunahme der externen Ausschreibungen könnte unter der Beachtung der oben erwähnten Rangfolge bei der Besetzung freier Stellen ein Indiz für mangelnde Qualifikationen und Eignungen der internen Bewerber sein. Wenn man sich allerdings die externen Ausschreibungen, die 2006 vorgenommen wurden, genauer betrachtet, muss attestiert werden, dass es sich in einer Vielzahl der Fälle um fachspezifische Stellenausschreibungen handelte, die mit entsprechend befähigten Spezialisten besetzt werden mussten. Beispielgebend seien hier nur die Ausschreibungen von Sozial-

arbeitern, Psychologen, Ärzten und Stellen mit Leitungscharakter im Sozial- und Gesundheitsbereich genannt. Unter diesem Aspekt ist der steigende Trend bei der Zunahme von externen Ausschreibungen ableitbar und tangiert die Thematik einer eventuellen mangelnden Qualifikation interner Bewerber keinesfalls.

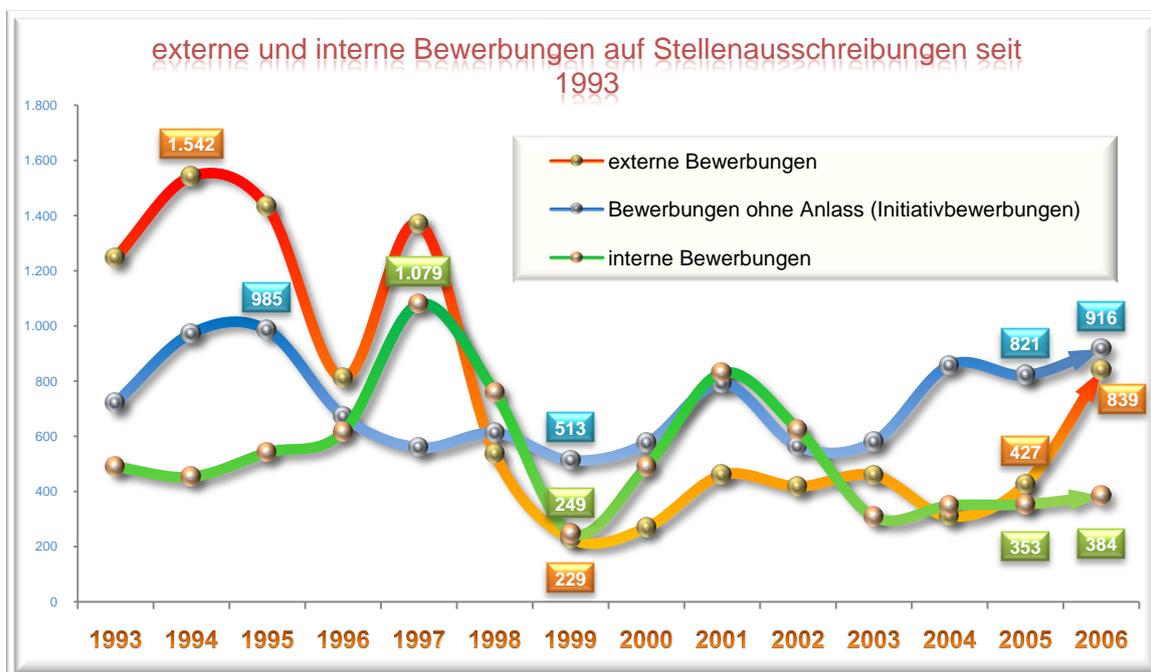


Abbildung 10 - externe und interne Bewerbungen seit 1993

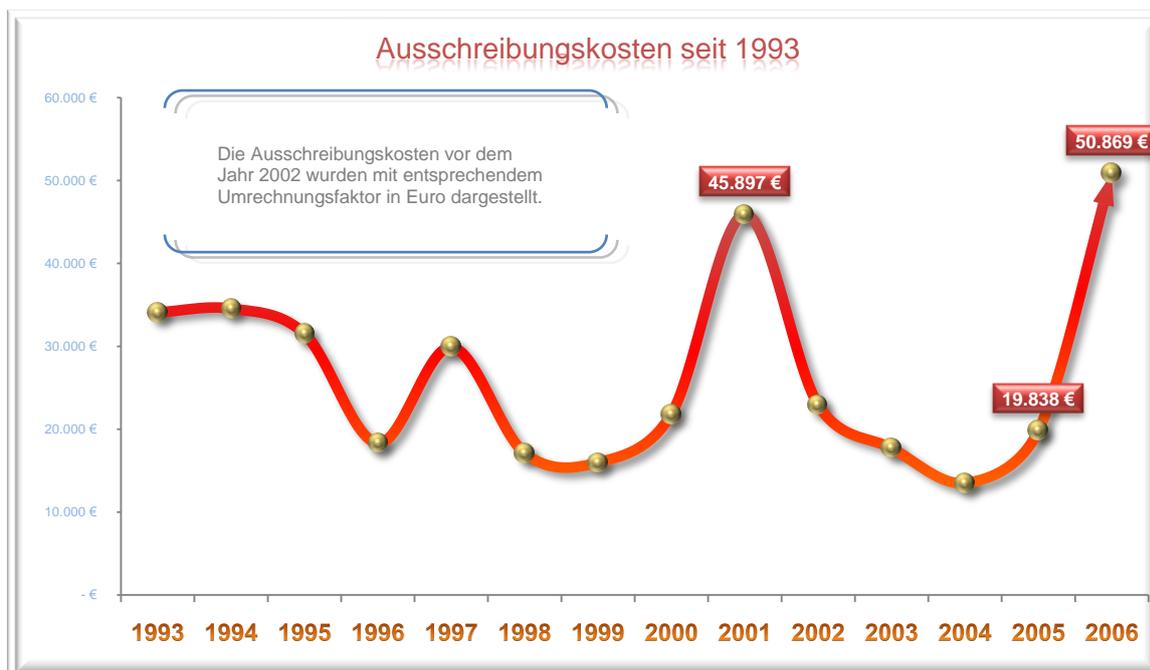
Die höhere Anzahl der externen Ausschreibungen hat natürlich auch eine deutliche Zunahme von eingegangenen externen Bewerbungen zur Folge. Interessanterweise hat sich aber die Zahl der internen Bewerbungen nicht wesentlich vergrößert, obwohl sich die internen Ausschreibungen um 25 % erhöht haben.

Nicht erklärbar ist dieser Umstand durch die viel zitierte Dienstzufriedenheit, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes oftmals nachgesagt wird. Vielmehr kommt diese Konstellation durch die bereits oben erwähnten Spezifikationen der Anforderungen zustande. Darüber hinaus erreichen externe Ausschreibungen immer ein breiteres Klientel, als im internen Bereich. Von daher muss bei Vergleichen dieser Linien immer von einem proportional verlaufenden Ansatz ausgegangen werden.

Die Zahl der eingegangenen Initiativbewerbungen gilt hingegen als Spiegelbild der jeweiligen wirtschaftlichen Lage des Landes und der daraus resultierenden sozialen Zufriedenheit der Bürger und ist unabhängig von internen und externen Ausschreibungen zu betrachten.

Die gestiegene Anzahl der Ausschreibungen, vor allem der externen, hat natürlich auch finanzielle Folgen. Die nachfolgende Darstellung unterstreicht dies deutlich.

Die Kosten für Ausschreibungen stiegen proportional zur Anzahl des Vorjahres ebenfalls um ca. 150 %. Ein direkter Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen ist also unverkennbar. Jedoch spielen bei der Erhebung der Ausschreibungskosten auch noch andere Faktoren eine gewichtige Rolle.



**Abbildung 11 - Ausschreibungskosten seit 1993**

Im Jahr 2006 wurden u. a. auch die Stelle des Beigeordneten für Finanzen und die Stelle des Beigeordneten für Stadtentwicklung, Bau und Verkehr ausgeschrieben. Für diese Ausschreibungen wurden neben den regionalen Printmedien und dem städtischen Internetauftritt auch bundesweit erscheinende Tageszeitungen, Nachrichtenmagazine und Fachjournale bemüht. Da diese entsprechend ihrer gewinnorientierten Ausrichtung sehr kostenintensiv sind, ist so auch der höchste Stand an Ausschreibungskosten seit 1993 zu begründen. Die zum 01. Januar 2007 in Kraft getretene Mehrwertsteuererhöhung kam hier zwar noch nicht tragen, jedoch muss vor diesem Hintergrund in den Folgejahren mit einer weiteren Erhöhung der Ausschreibungskosten gerechnet werden.

### ► **Auswahl- und Einstellungsverfahren**

Nach erfolgter Ausschreibung werden die Bewerbungsunterlagen bis zum Ablauf der Bewerbungsfrist gesammelt.

In Vorbereitung der Vorstellungsgespräche werden die Bewerbungsunterlagen von der Personalwirtschaft nach den zwingend erforderlichen Kriterien (Berufsabschlüsse, -erfahrung, ...) geprüft. Die so selektierten Unterlagen werden an das Fachamt weitergeleitet. Dieses sichtet die Bewerbungsunterlagen und entscheidet, welche Bewerber sich persönlich vorstellen können. Auf diesen Vorschlag hin lädt die Personalwirtschaft zum Vorstellungsgespräch ein. Die weitere Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs erfolgt durch das Fachamt (organisatorische Vorbereitung, Struktur des Gesprächs, Vorbereitung von Fragen usw.).

Gesprächsteilnehmer sind i. d. R. ein bis zwei Vertreter des Fachamtes (als künftige Fachvorgesetzte), je 1 Mitarbeiter der Personalwirtschaft und des Personalrates sowie ggf. Gleichstellungs- und/oder Behindertenbeauftragte/-r. Nach Abschluss der Vorstellungsgespräche werden die Ergebnisprotokolle gesichtet. Die Bewerber werden nochmals verbal eingeschätzt und miteinander verglichen. Die abschließende Entscheidung für einen Bewerber in dieser Phase erfolgt i. d. R. durch den Vertreter des Fachamtes. Dieser Vorschlag wird dann von der Personalwirtschaft dem Personalrat zur abschließenden Entscheidung vorgelegt.

### 2.3.2 Einstellungen/Besetzungen

Nach der erfolgreichen Personalauswahl steht die Begründung eines Dienst- bzw. Arbeitsverhältnisses auf befristete oder gar unbefristete Dauer. Das ist der „normale“ Weg, der im Zuge der bedarfsorientierten Personalbeschaffung beschränkt wird.

Durch die Vielzahl an Pflicht- und freiwilligen Aufgaben der Landeshauptstadt Magdeburg entstehen unterschiedliche Bedarfe und Anforderungen im Bereich der Personalbeschaffung. Die Gründe, die zu einer Personaleinstellung führen können, sind also oft sehr heterogen gegenüber dem üblichen Weg einer Stellenbesetzung.

In der nachfolgenden Grafik zu den Einstellungen und Besetzungen sind, anders als im Bericht des Personal- und Organisationsmanagements 2005, **alle** unter dem Begriff der Einstellung zu verstehenden Vertragsabschlüsse erfasst. Das erst im 3. Quartal 2006 neu installierte Modul zur Erfassung der Einstellungsgründe in der Personalverwaltungssoftware machte dies erstmals möglich. Auch muss angemerkt werden, dass die Zahl der Ausschreibungen nicht gleichbedeutend mit der Zahl der Einstellungen ist. Ein direkter Vergleich dieser zwei Größen ist daher unzweckmäßig.

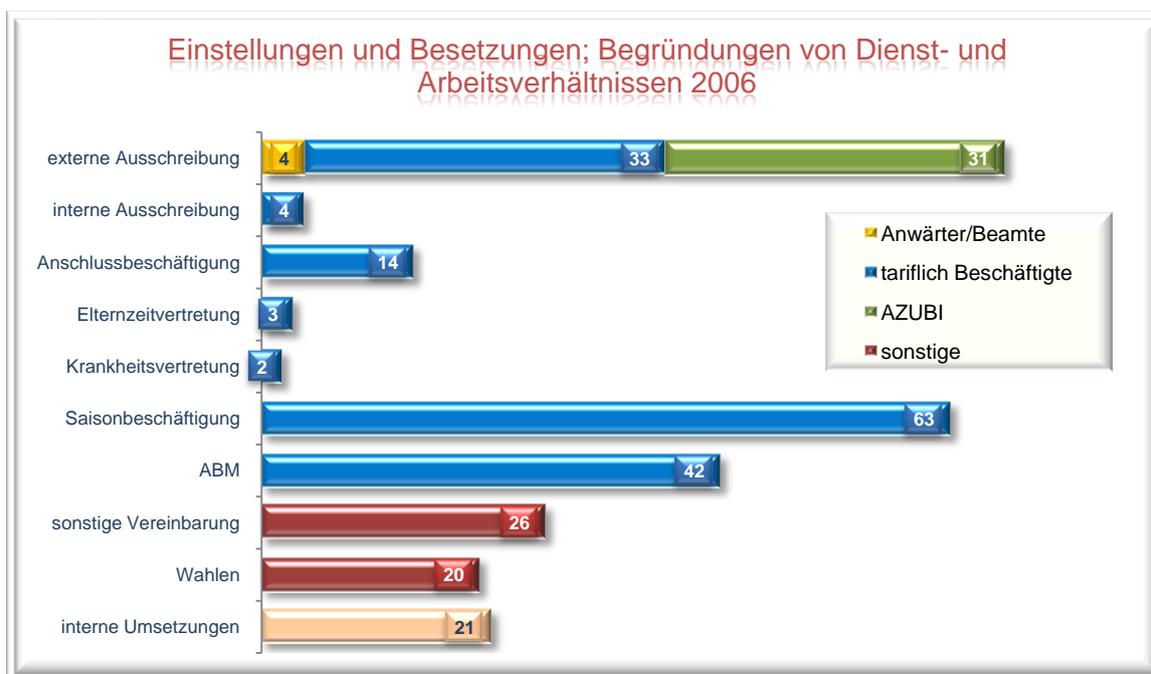


Abbildung 12 – Einstellungen (Dienstverhältnisse) 2006

Einen enormen Anteil der Neugründung von befristeten Arbeitsverhältnissen im Jahr 2006 hatten die saisonal eingestellten Beschäftigten und die zusätzlich zu gemeinnützigen Arbeiten eingesetzten ABM-Kräfte der ARGE.

Im Zuge von bauplanerischen Projekten wurden auch Verkehrszähler als geringfügig beschäftigte Mitarbeiter zeitlich begrenzt eingesetzt.

Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Landtagswahl 2006 in Sachsen-Anhalt erforderte ebenfalls zusätzliches Personal.

**Interne Umsetzungen** sind zwar nicht als direkte Neueinstellung anzusehen, wurden aber aufgrund einer vollständigeren Darstellung der Personalfuktuation in der Landeshauptstadt Magdeburg mit in

die Grafik aufgenommen. Zudem sind sie ergänzend zu den internen Ausschreibungen hervorzuheben.

In der Übersicht zur Gesamtentwicklung der Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg (siehe Punkt 2.1) wurde bereits auf die Bemühungen zur Umsetzung des Frauenförderplanes hingewiesen.

Ein nicht unwesentlicher Aspekt ist dabei die Erhöhung des Frauenanteils in den unterrepräsentierten Bereichen entsprechend dem § 3 Satz 3, § 20 Abs.3 FrFG mit dem Ziel, systematisch die Kompetenzen von Frauen stärker als bisher zu nutzen und dadurch auch den Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern.

Einstellungen bieten, neben den bedarfs- und fachorientierten Interessen, auch die Möglichkeit, direkt auf die Förderung von Frauen positiv Einfluss zu nehmen.

Wie das nachfolgende Bild zeigt, wurden im Jahr 2006 in den verschiedensten Laufbahngruppen knapp 60 % der zur Neueinstellung ausgeschriebenen Stellen durch Frauen besetzt.

Ausgenommen sind hier die Stellen der Auszubildenden und deren Anschlussbeschäftigungen sowie die Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung der ARGE.

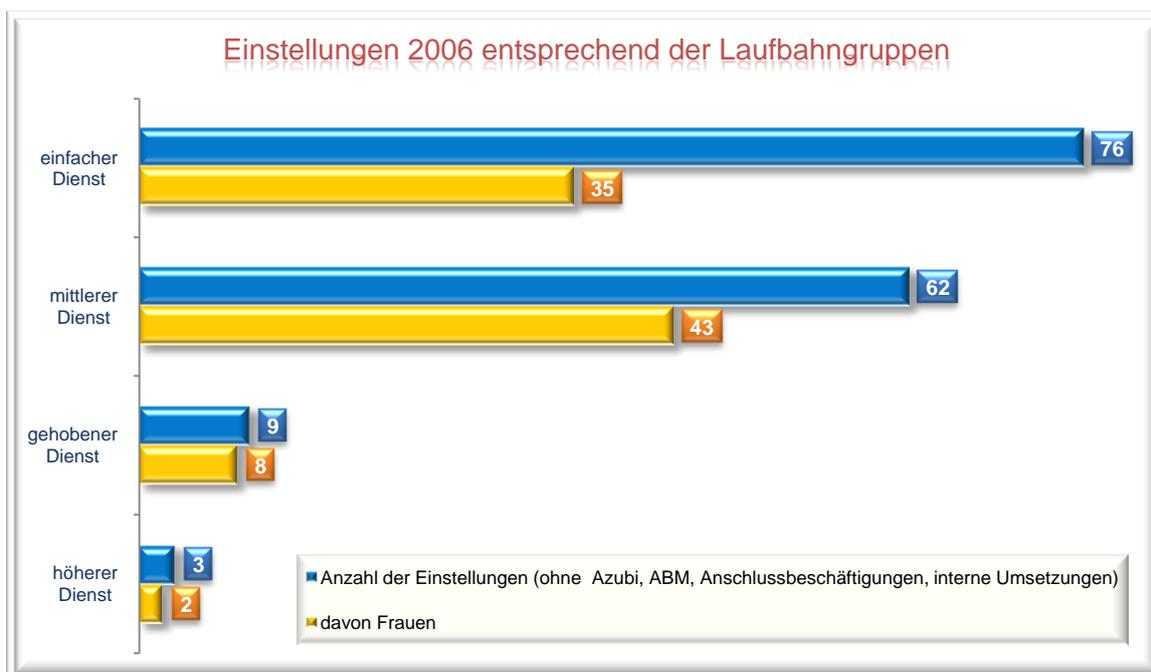


Abbildung 13 - Einstellungen (Frauenanteil) 2006

Im höheren und im gehobenen Dienst, welche in etwa auch das Äquivalent der Führungskräfte widerspiegeln, ist der Anteil, der für diese Stellen eingestellten Frauen, sogar überproportional hoch.

### 2.3.3 Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen Beendigung des aktiven Dienstes bei Beamten

Im Zuge der stetigen Haushaltskonsolidierung und dem damit verbundenen unvermeidlichen Personalabbau wurde in den letzten Jahren vehement auf eine sozial verträgliche Lösung dieses Problems gesetzt. Arbeitszeitreduzierungen, Auflösungsverträge mit Abfindung und Angebote zur Altersteilzeit sind nur einige Beispiele hierfür.

Die nächste Grafik zeigt, dass diese Maßnahmen sich derzeit nur punktuell auf die Verschlinkung des Personalbestandes auswirken. Das 2003 unter dem Aspekt der Personalkosteneinsparung auf den Weg gebrachte Paket der personalwirtschaftlichen Maßnahmen rechnet sich erst in den nächsten Jahren massiv.



Abbildung 14 - Austritte (Dienstverhältnisse) 2006

Augenfällig ist jedoch das Gros in der Rubrik „Wechsels im öffentl. Dienst“.

Die kontinuierliche Abgabe der Kindereinrichtungen an freie Träger und Eigenbetriebsbildungen zeichnen sich hierfür verantwortlich.

Im Jahr 2006 traten knapp 100 Beschäftigte in den Ruhestand oder in die Altersrente.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in Bezug auf die stetige Alterung der Verwaltung muss auch berücksichtigt werden, dass in den kommenden fünfzehn Jahren ca. 1.000 Beschäftigte der Landeshauptstadt Magdeburg verrentet oder pensioniert werden. Diese Position wird also in der Auswertung der kommenden Berichte deutlich zunehmen.

Das Ende einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme oder das Auslaufen eines befristeten Arbeitsverhältnisses einer Saisonkraft oder geringfügig Beschäftigten sind die maßgeblichen Ursachen dafür, dass der Balken „befristetes AV“ ebenfalls hervorsteht. Ein tatsächliches Indiz für einen kontinuierlichen Personalabbau kann dies aber nicht sein, da die Einstellung dieses Personalbestandes recht zeitnah erfolgte und somit das Gesamtbild verfälscht.

Deutlicher wird der massive Personalabbau allerdings in der Gegenüberstellung der Daten ab dem Jahr 2000 bezüglich der Begründung und Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen bei der Landeshauptstadt Magdeburg.

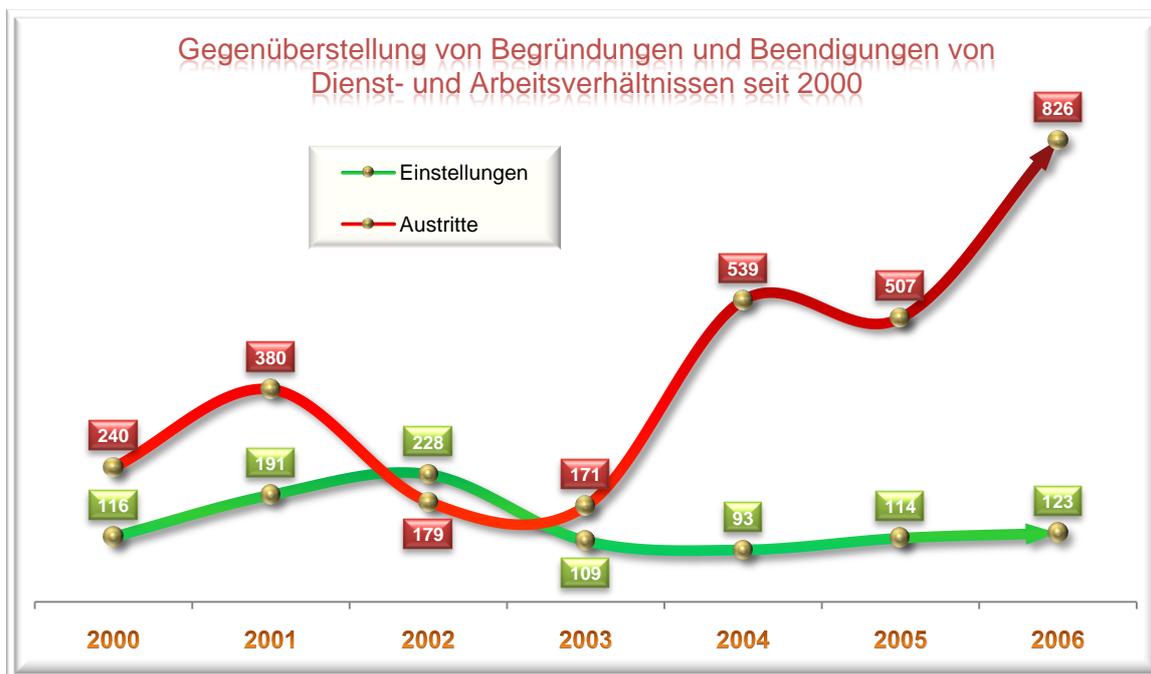


Abbildung 15 - Einstellungen und Austritte seit 2000

Auch in dieser Grafik wurden **alle** einstellungsrelevanten Daten verwendet, um ein ganzheitliches Bild der Fluktuation des Personals zu erhalten. Aus diesem Grund weichen die Zahlen der Einstellungen vom Vorgängerbericht ab.

Dass sich der obige Trend mindestens bis zum Jahr 2009 fortsetzt, ist nicht nur der Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung, dem verstärkten Altersausscheiden und der weiter forcierten Bildung von Eigenbetrieben (KGm und Theater sind in der Auswertung von 2006 noch nicht enthalten) zuzuschreiben. Auch die aktuell geführte Diskussion zur Möglichkeit des weiteren Personalabbaus im Zuge der im 1. Quartal des Jahres 2007 verhängten Haushaltssperre, wird dazu beitragen, dass sich das Verhältnis von Einstellungen und Austritten auch in den nächsten Jahren nicht umkehren wird, jedoch muss in diesem Zusammenhang auch kritisch nachgefragt werden, bis zu welchem Punkt der Abbau von Personal fortgesetzt werden kann, ohne dass die Leistungen für die Bürger der Landeshauptstadt Magdeburg und die Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft qualitativ und quantitativ Schaden nehmen.

### 2.3.4 Personalbörse

Das in der Landeshauptstadt Magdeburg seit 1997 existierende Instrument der Personalwirtschaft wurde auch 2006 dazu genutzt, Beschäftigte auf neue Stellen vorzubereiten und umzusetzen.

Im Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement von 2005 wurde dazu bereits erklärend Stellung genommen.

Im Jahr 2006 wurden insgesamt 57 Mitarbeiter/-innen in der Personalbörse geführt. Davon traten 6 Mitarbeiter/-innen in die Ruhephase der Altersteilzeit (ATZ) ein. 9 Mitarbeiter/-innen konnten auf vakante Stellen umgesetzt werden. Somit konnte das Gesamtvolumen der Personalbörse im Vergleich zum Vorjahr erneut reduziert werden. Die nachfolgende Grafik macht aber auch deutlich, dass es von Jahr zu Jahr schwieriger wird, die Mitarbeiter/-innen der Personalbörse direkt auf vakante Stellen umzusetzen. Dies ist zum einen in der Schwierigkeit begründet, ältere oder mit gesundheitlichen Einschränkungen belastete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf wertgleiche Stellen zu vermitteln, zum anderen werden im Rahmen des Projektes zur Stellen- und Personalentwicklung (SPE) freiwerdende Stellen nicht wieder besetzt und somit sozial verträglich abgebaut.

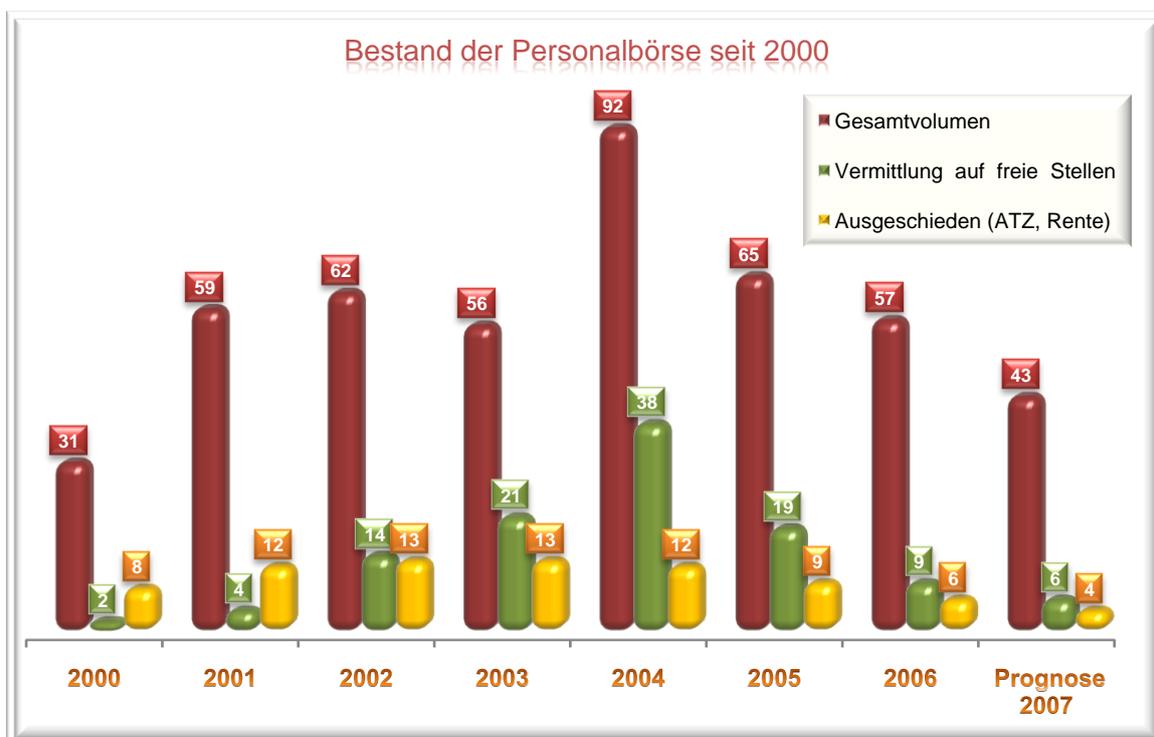


Abbildung 16 - Bestand Personalbörse seit 2000

Zum 01. Januar 2007 wurden 43 Mitarbeiter/-innen in der Personalbörse gezählt. In einer ersten Prognose für das Jahr 2007 kann von einer weiteren Reduzierung der Personalbörse ausgegangen und damit der niedrigste Stand seit dem Jahr 2000 erreicht werden. Im Einzelnen könnte sich der Abbau des Personalbestandes innerhalb der Personalbörse wie folgt darstellen:

- ▶ **5 MA** treten in die Ruhephase der ATZ ein.
- ▶ **1 MA** scheidet voraussichtlich durch Eintritt in das Rentenalter aus.
- ▶ **2 MA** sind für eine Stellenbesetzung im Stellenplan 2007 vorgesehen. Eine Einarbeitung über Direktion erfolgt bereits.
- ▶ **2 MA** werden für eine Stelle qualifiziert und können 2007 bzw. 2008 dieser zugeführt werden.

## 2.4 Personalentwicklung durch Aus- und Fortbildung

### 2.4.1 Ausbildung

Die Landeshauptstadt Magdeburg und die städtischen Eigenbetriebe bildeten seit Anfang der 90er Jahre in 22 verschiedenen Lehrberufen nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) in den Laufbahnen des mittleren und gehobenen allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst und in den Laufbahnen des feuerwehrtechnischen Dienstes aus.

Bis zum Berichtsjahr 2006 hat sich diese Zahl allerdings auf 10 reduziert. Die verwaltungsinterne Ausbildung in der Laufbahn des gehobenen allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienstes wird bereits seit 1998 nicht mehr von der Landeshauptstadt Magdeburg durchgeführt.

Die Gründe, die zu einer Verringerung der Anzahl der auszubildenden Berufsbilder führten, wurden bereits im Vorgängerbericht von 2005 eingehend betrachtet und werden deswegen an dieser Stelle nicht weiter beleuchtet.

Die Ausbildung gewährleistet das Vorhalten junger und gut ausgebildeter Nachwuchskräfte und sichert jungen Menschen einen bundesweit anerkannten Berufsabschluss, der wiederum den Berufseinstieg auf dem ersten Arbeitsmarkt erleichtert.

Die Landeshauptstadt Magdeburg hat ihre politische und soziale Verantwortung gegenüber der jungen Bevölkerung stets erkannt und bildet bis zu 80 % über den eigenen Nachwuchskräftebedarf hinaus aus. Zudem wird im Rahmen der Initiative der Bundesregierung „Lehrstellenaktion - Ost“ und dem „Wirtschaftspakt für die Ausbildung“ die Anzahl der Ausbildungsplätze erhöht.

Einzigste Ausnahme bildet hier die Ausbildung der Anwärter für die Laufbahn des feuerwehrtechnischen Dienstes.

Das Amt für Brand- und Katastrophenschutz der Landeshauptstadt Magdeburg bildet zu 100 % bedarfsgerecht aus.

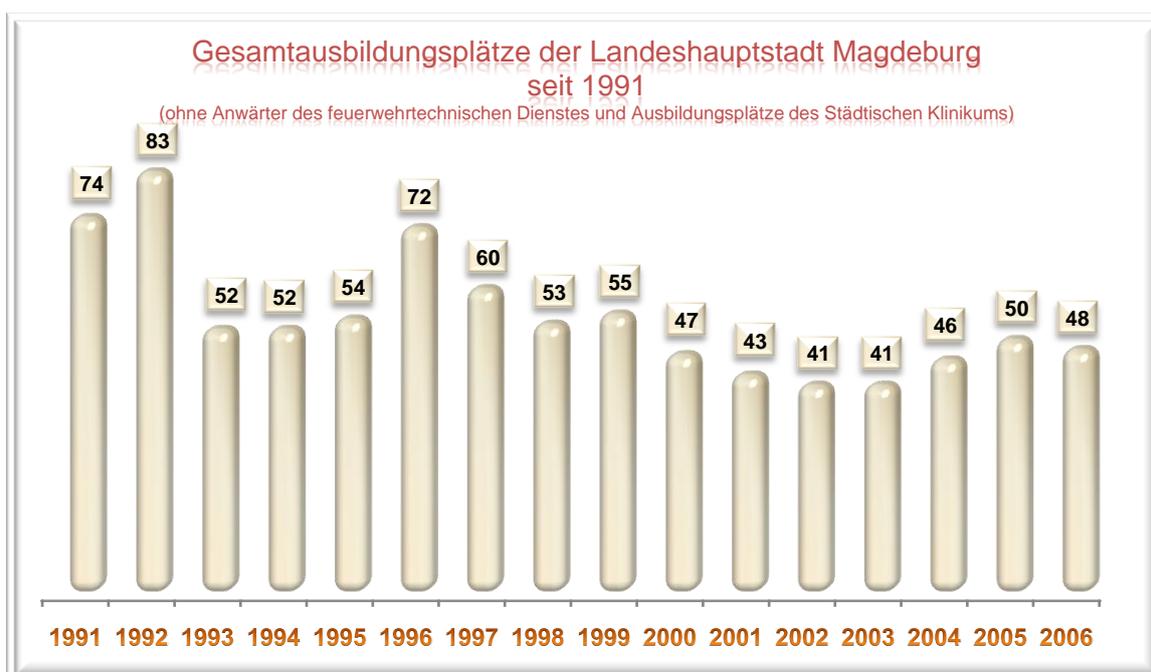


Abbildung 17 - Ausbildungsplätze seit 1991

Im Jahr 2006 konnten 48 Ausbildungsplätze in den verschiedensten Ausbildungsberufen zur Verfügung gestellt werden. Hinzu kamen 12 Ausbildungsplätze für Beamtenanwärter/-innen im feuerwehr-

technischen Dienst, die aber aufgrund der bereits oben erwähnten bedarfsorientierten Ausbildung einen besonderen Stellenwert besitzt.

Eine explizite Verteilung der im Jahr 2006 ausgebildeten Berufsbilder (ohne die Anwärter des feuerwehrtechnischen Dienstes) ist der nachfolgenden Grafik zu entnehmen.



Abbildung 18 - Ausbildungsplätze 2006

Um eine ausreichende Gewinnung von interessierten, jungen und engagierten Bewerber/-innen auf diese Ausbildungsplätze zu gewährleisten, nimmt die Landeshauptstadt Magdeburg regelmäßig an folgenden Initiativen teil:

- ▶ PERSPEKTIVEN – Messe für Bildung und Berufsorientierung
- ▶ Berufsfindungsmesse der Arbeitsagentur, IHK und Handwerkskammer
- ▶ Girls-Day, der Mädchen-Zukunftstag in Sachsen-Anhalt

Zudem erfolgen alljährliche öffentliche Ausschreibungen der Ausbildungsplätze über die Internetseiten der Arbeitsagentur, der Internetseiten der Landeshauptstadt Magdeburg selbst und über die lokalen Printmedien.

Die Bewerberzahlen sind kontinuierlich hoch. Während allerdings im Jahr 2001 noch knapp 23 Bewerber auf einen Ausbildungsplatz zu verzeichnen waren, sind es im Jahr 2006 bereits über 60 junge Leute die sich auf einen Ausbildungsplatz bewarben.

Die Anzahl der Bewerber hat sich in den letzten fünf Jahren also fast verdreifacht, obwohl die Zahl der Ausbildungsplätze im Verhältnis dazu nur geringfügig anstieg.

Dies ist sicherlich nicht nur Indiz für die allgemeine gesellschaftlich schwierige Lage des Lehrstellenmarktes in der Bundesrepublik Deutschland. Die steigenden Bewerberzahlen könnten auch ein Hinweis auf eine höhere Akzeptanz in der Bevölkerung und eine gesteigerte Attraktivität eines Ausbildungsberufes innerhalb des öffentlichen Dienstes darstellen. Ein Umstand, den sich die Landeshauptstadt Magdeburg im Hinblick auf die im Punkt 2.2 dargestellte Altersentwicklung der Beschäftigten zu Nutzen machen sollte.



Abbildung 19 - Ausbildungsplätze und Bewerbungen seit 1999

Die Berufsausbildung in der Landeshauptstadt Magdeburg in seiner Gesamtheit ist anerkannt und leistet einen aktiven Beitrag zur Verjüngung der Verwaltung und wirkt so der demografischen Entwicklung entgegen. Umso wichtiger ist es, die Auszubildenden der Landeshauptstadt Magdeburg nach Beendigung ihrer Ausbildung in eine dauerhafte Anschlussstätigkeit zu vermitteln.

Jedoch waren die Ergebnisse der Zwischen- und Abschlussprüfungen qualitativ sehr unterschiedlich. Eine Weitervermittlung in eine dauerhafte Anstellung erwies sich daher oftmals als schwierig. Fehlende Motivation und Leistungsbereitschaft führten zu einer Anhäufung von arbeitsrechtlichen Maßnahmen, denen auf Dauer entgegengewirkt werden musste.

Bis zum Jahr 2002 wurden Absolventen der Berufsausbildung generell eine 6-monatige Anschlussstätigkeit angeboten. In dieser Zeit war es möglich, Berufserfahrungen zu sammeln und sich auf interne und externe Stellenausschreibungen für das künftige Fortkommen zu bewerben.

Nicht nur um gute Leistungen während der Berufsausbildung herauszustellen, sondern auch um den jungen Auszubildenden eine motivierende Perspektive zu bieten, wird den Auszubildenden der Landeshauptstadt Magdeburg seit dem Jahr 2003 eine „leistungsabhängige Anschlussstätigkeit“, unter Berücksichtigung der Wertung aller Ausbildungsinhalte, offeriert.

Hauptziel dieser Regelung war es, Motivation und Leistungsbereitschaft von Beginn der Berufsausbildung an bei den Auszubildenden zu wecken, in dem der Auszubildende am Ende der Ausbildung durch eigene Leistung in einem Arbeitsverhältnis auf unbestimmte Zeit stehen kann.

Erstmals konnten im Jahr 2003 Auszubildende und Anwärter, welche mit einem Leistungsdurchschnitt von mindestens 2,0 oder besser ihre Ausbildung abschlossen, unbefristet übernommen und innerhalb der nachfolgenden zwei Jahre festen Stellen zugeführt werden.

Die nachfolgende Grafik illustriert die Entwicklung der unbefristeten Übernahmen und die zeitlich befristeten Anschlussstätigkeiten ab dem Jahr 2003. Nicht darin enthalten sind die 7 Anwärter des feuerwehrtechnischen Dienstes, die im Jahr 2003 ihre Ausbildung abschlossen.

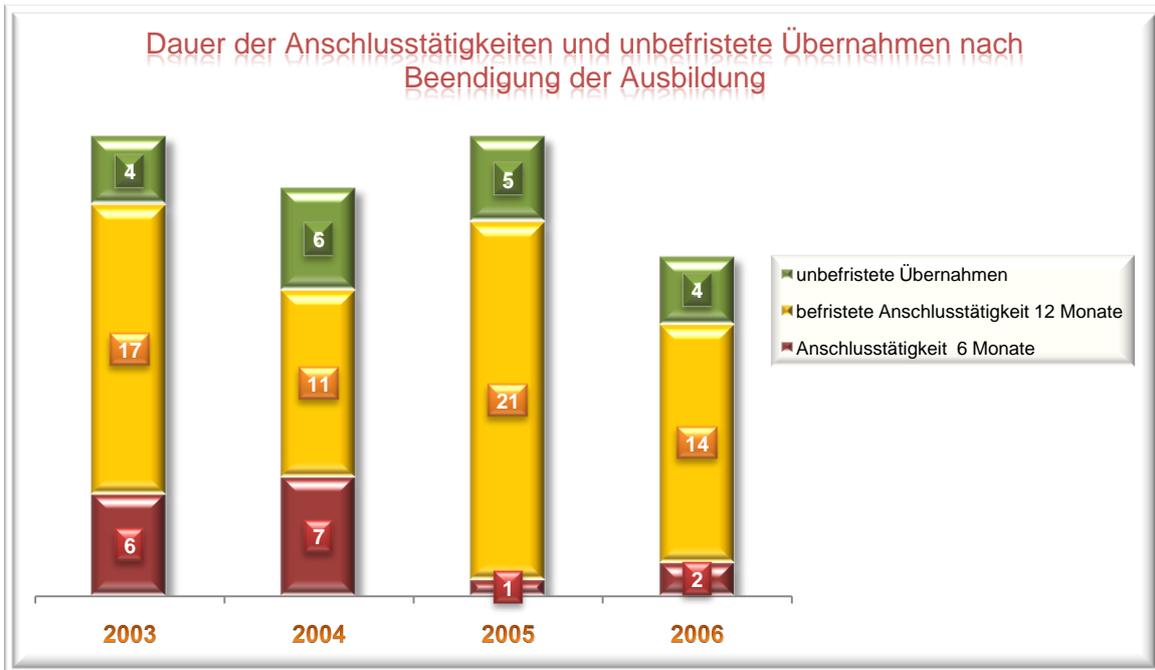


Abbildung 20 - Anschlussstätigkeiten/Übernahmen seit 2003

Zurzeit wird, angelehnt an das Projekt der Stellen- und Personalentwicklung (SPE), über eine bedarfsgerechte Modifizierung diskutiert, die dann für die Absolventen des Ausbildungsjahres 2007 gelten soll. Das „alte“ Modell zur leistungsabhängigen Anschlussstätigkeit sieht eine für alle Auszubildenden einheitliche Regelung vor und ist in der nachfolgenden Grafik noch einmal verdeutlicht.



Abbildung 21 - Übernahmeregelung (altes Modell)

Die im Zuge des Projektes zur Stellen- und Personalentwicklung geschlossenen Kontrakte der Dezerne gaben auch einen Überblick zu den frei werdenden und wieder zu besetzenden Stellen für den Zeitraum 2005 bis 2009.

Unter Berücksichtigung frei werdender Stellen im mittleren Dienst durch Bewerbungen für den gehobenen Dienst wurde dann für die Berufsbilder der Landeshauptstadt Magdeburg der Bedarf an Absolventen und vakanter Stellen gegenübergestellt. Zwar sind die Zahlen der wieder zu besetzenden Stellen und die Anzahl der Absolventen pro Jahr nicht abschließend, da die Kontrakte fortlaufend überarbeitet werden und sich die Zahl der Absolventen durch nicht bestandene Prüfungen, Kündigungen, Langzeiterkrankungen und andere Gründe ständig ändern kann, jedoch konnten hier folgende eindeutige Aussagen getroffen werden.



- ▶ **2.000 freie Stellen** (auch international) für Straßenwärter/Straßenbauer (60 Stellen allein im Umkreis von 100 km von Magdeburg)

Gemeinsame Bemühungen mit der Arbeitsagentur bei der Stellensuche sowie Unterstützung bei der Fertigung von Bewerbungen werden auf Wunsch der Absolventen der Berufsausbildung während der befristeten Anschlussstätigkeit seitens des Fachbereich 01 angeboten.

Die Schaffung von Ausbildungsplätzen in den unterschiedlichsten Berufsbildern ist immer auch mit Kosten verbunden. Diese Ausbildungskosten entwickeln sich tendenziell analog und proportional zu den vorhandenen Ausbildungsplätzen.

Die Ausbildungskosten beinhalten im Einzelnen:

- ▶ Verwaltungsgebühren für die Eintragung der Berufsausbildungsverhältnisse in den zuständigen Stellen
- ▶ Prüfungsgebühren
- ▶ Kosten für überbetriebliche Ausbildung bzw. Kooperationsausbildung
- ▶ Reisekosten zur überbetrieblichen Ausbildung
- ▶ Kosten für Ausbildungsmittel
- ▶ Lehrgangsgebühren vom Studieninstitut für Verwaltungsberufe und der Beamtenausbildung
- ▶ Lehrgangsgebühren für Tauchlehrgänge und den Erwerb des Führerscheins für Sportboote innerhalb der Ausbildung der Fachangestellten für Bäderbetriebe
- ▶ Führerscheinerwerb der Klassen C + CE für die Ausbildung der Straßenwärter

Die Grafik zeigt die Entwicklung der Ausbildungskosten seit dem Jahr 1999 und enthält keine anfallenden Personalkosten. Die dargestellten Ausbildungskosten vor 2002 wurden mit dem entsprechenden Umrechnungsfaktor der Euro-Währung angepasst.

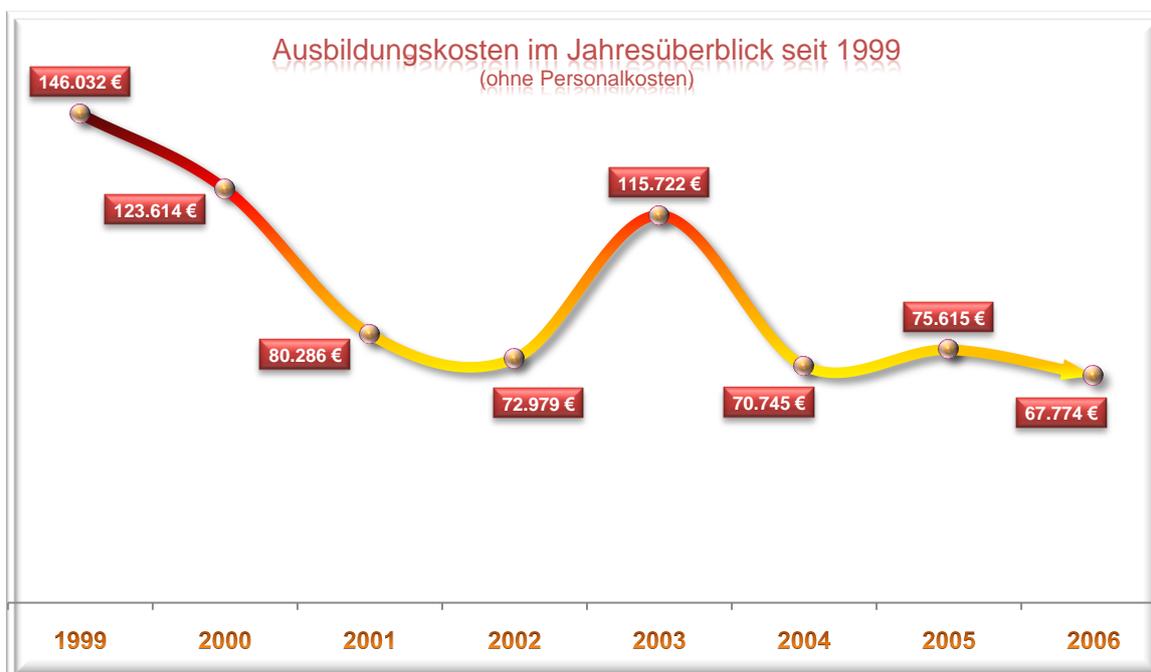


Abbildung 24 - Ausbildungskosten seit 1999

Die im Jahr 2003 erkennbare Spitze erklärt sich aus der bedarfsorientierten Ausbildung von 7 Anwärtern im feuerwehrtechnischen Dienst. Wie zu Beginn des Themas bereits erwähnt wurde, erscheinen diese nicht in den Grafiken zu den Ausbildungsplätzen.

## 2.4.2 Fortbildung

Trotz der initiierten Projekte der individuellen Personalentwicklung haben die „klassischen“ Fortbildungsmaßnahmen nicht an Bedeutung verloren und sind nach wie vor ein wichtiger Baustein im Gesamtkonzept einer qualitativen Personalentwicklung.

Die Inhalte der Fortbildungsbedarfe haben sich jedoch in den letzten Jahren dahingehend verändert, dass inner- und außerbetriebliche Fortbildungen fachspezifischer, aber auch fachübergreifender, geworden sind. Fortbildungen zum kurzfristigen Erwerb von Kenntnissen im Allgemeinen und Speziellen Verwaltungsrecht sind in den Hintergrund getreten und werden durch die fachspezifischen Fortbildungsbedarfe, die durch die Gesetzgebung oder durch ein neues Tarifrecht auftreten, abgelöst.

Seminarinhalte, wie

- ▶ Führen von Mitarbeitergesprächen,
- ▶ Konfliktbewältigung und Motivation,
- ▶ Führungskompetenzentwicklung,
- ▶ Gesprächsführung mit Bürgern,
- ▶ Zeitmanagement usw.

sind notwendige Utensilien zur Begleitung der Verwaltungsreform, Personaleinsparung und Personalentwicklung.

Die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt Magdeburg ist mit nicht unerheblichen Kosten verbunden. Diese Kosten sind in erster Linie von der Resonanz der angebotenen Lehrgänge abhängig. Deshalb ist die grafische Auswertung der Teilnehmerzahlen für die verschiedensten Fortbildungsangebote auch mit der danach folgenden Kostenübersicht im Kontext zu verstehen. Die Teilnehmerzahlen ergeben sich für die Jahre 2002 bis 2006 mit Beginn des Lehrganges. Nicht in der Grafik enthalten sind 17 Mitarbeiter/-innen, die im Jahr 2006 an berufsbegleitenden Fortbildungen teilgenommen haben.

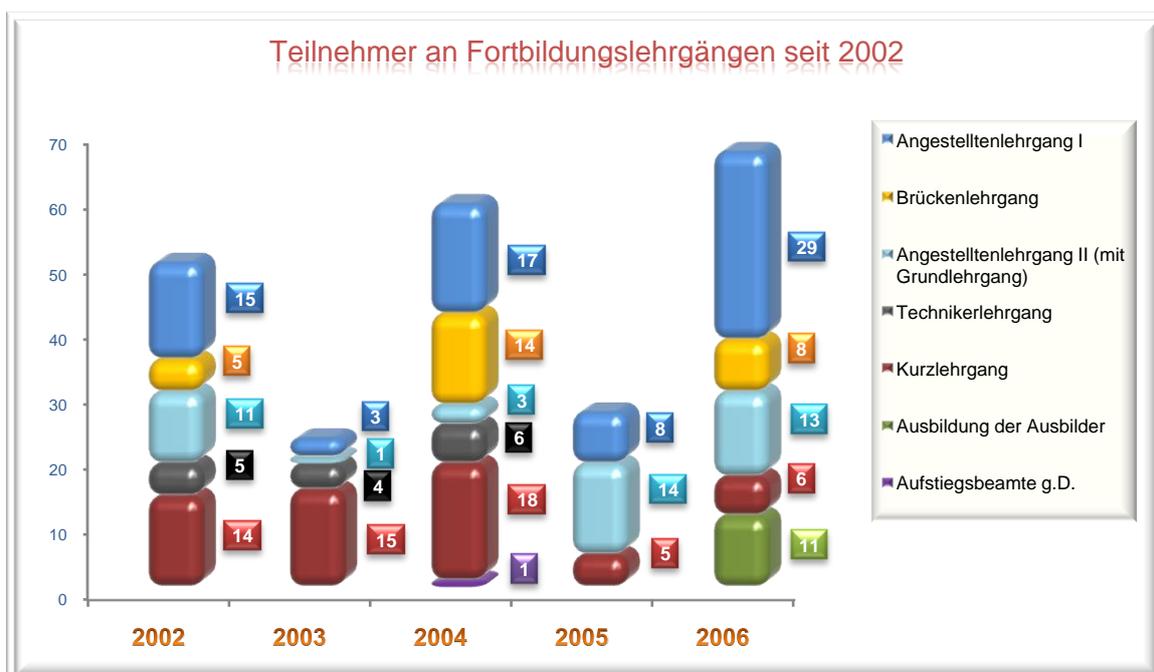


Abbildung 25 - Teilnehmer an Fortbildungen seit 2002

Um auch im Sektor der Mitarbeiterfortbildung der haushaltstechnischen Situation der Landeshauptstadt Magdeburg Rechnung zu tragen, soll zukünftig verstärkt auf Inhouse-Seminare, Workshops und

den Einsatz von Multiplikatoren zurückgegriffen werden. Auf die Inanspruchnahme von externen Bildungsträgern soll weitestgehend verzichtet werden.

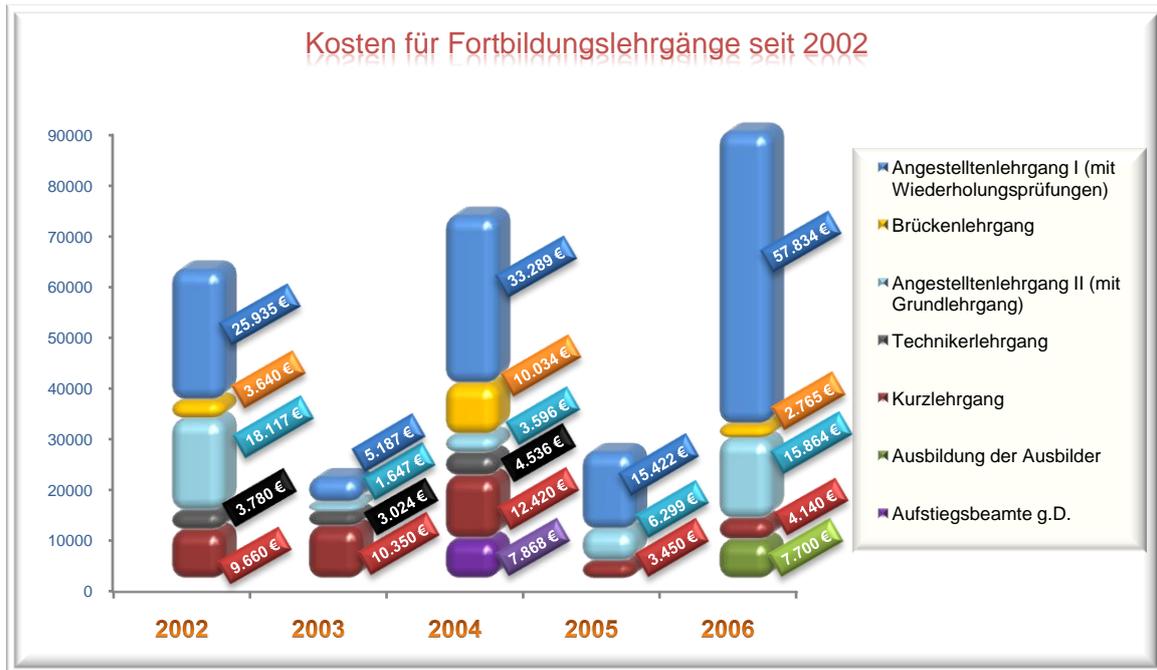


Abbildung 26 - Kosten für Fortbildungslehrgänge seit 2002

Die vorstehende Grafik zeigt eine Auswertung der aktiv durchgeführten Fortbildungsmaßnahmen mit Interesse für die Gesamtverwaltung. Externe und berufsbegleitende Fortbildungen finden hier ebenso keine Beachtung, wie die jährliche Umlage für das Studieninstitut oder die Aufwendungen für die Personalbörse.

Das folgende Bild gibt Auskunft zu den Haushaltsmitteln, die 2006 zum Einsatz gekommen sind und zeigt die Planungen für die Jahre 2007/2008. Die geplanten Mittel der Jahre 2007 und 2008 zeigen, dass auch die zentralen Konzepte, z. B. der individuellen Personalentwicklung, zur Realisierung mit haushaltstechnischen Mitteln unteretzt werden müssen.

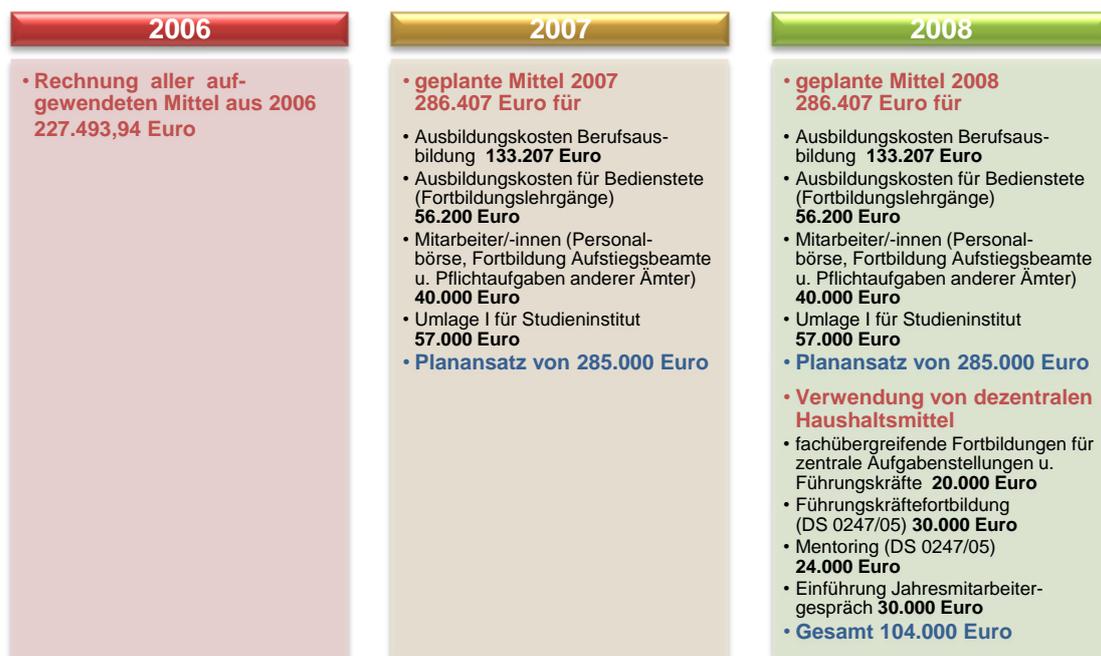


Abbildung 27 - haushaltstechnische Mittel zur Aus- u. Fortbildung 2006 bis 2008

## 2.5 Integration von schwerbehinderten Menschen

In der Bundesrepublik Deutschland leben derzeit knapp 7 Millionen schwerbehinderte Menschen. Ungefähr die Hälfte davon ist im erwerbsfähigen Alter. Etwa eine Million schwerbehinderte Menschen sind auch tatsächlich erwerbstätig und gehören nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) IX zur Zielgruppe der Integrationsämter.

*„Die Landeshauptstadt Magdeburg ist sich ihrer besonderen Fürsorge- und Förderungspflicht gegenüber ihrer beschäftigten schwerbehinderten Menschen und deren Gleichgestellten voll bewusst. Dieses Bewusstsein resultiert dabei nicht nur aus der gesetzlichen Mindestbeschäftigungszahl nach dem Neunten Buch des Sozialgesetzbuches (SGB IX). Öffentlichen Arbeitgebern kommt bei der Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen zur Förderung und Sicherung der paritätischen Beteiligung, insbesondere am Berufsleben, eine Vorbildfunktion zu.“ (Quelle: Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement der Landeshauptstadt Magdeburg 2005)*

An der Aktualität dieses Absatzes hat sich, auch mit Blick auf die zwar verbesserte aber immer noch prekäre Situation auf dem bundesdeutschen Arbeitsmarkt, nichts geändert. Denn gerade für den öffentlichen Dienst ist es wichtig, sich der besonderen Integrationsaufgabe zu stellen, damit der gerade wahrgenommene wirtschaftliche Aufschwung nicht an den schwerbehinderten Menschen vorbeigeht.

### 2.5.1 Pflichtarbeitsplätze/Beschäftigungspflichtquote

Nach dem SGB IX müssen Arbeitgeber mit mindestens 20 Arbeitsplätzen 5 Prozent mit schwerbehinderten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern besetzen. Trotz der Absenkung der Pflichtquote von 6 auf 5 Prozent erfüllen laut den Angaben der Integrationsämter nur ein kleiner Teil der Arbeitgeber der privaten Wirtschaft diese Vorgabe. Der öffentliche Dienst erfüllt die Beschäftigungspflichtquote deutlich.

Auch die Landeshauptstadt Magdeburg konnte im Jahr 2006 diese Quote erfüllen und erreichte hierbei sogar das beste Ergebnis seit je her.

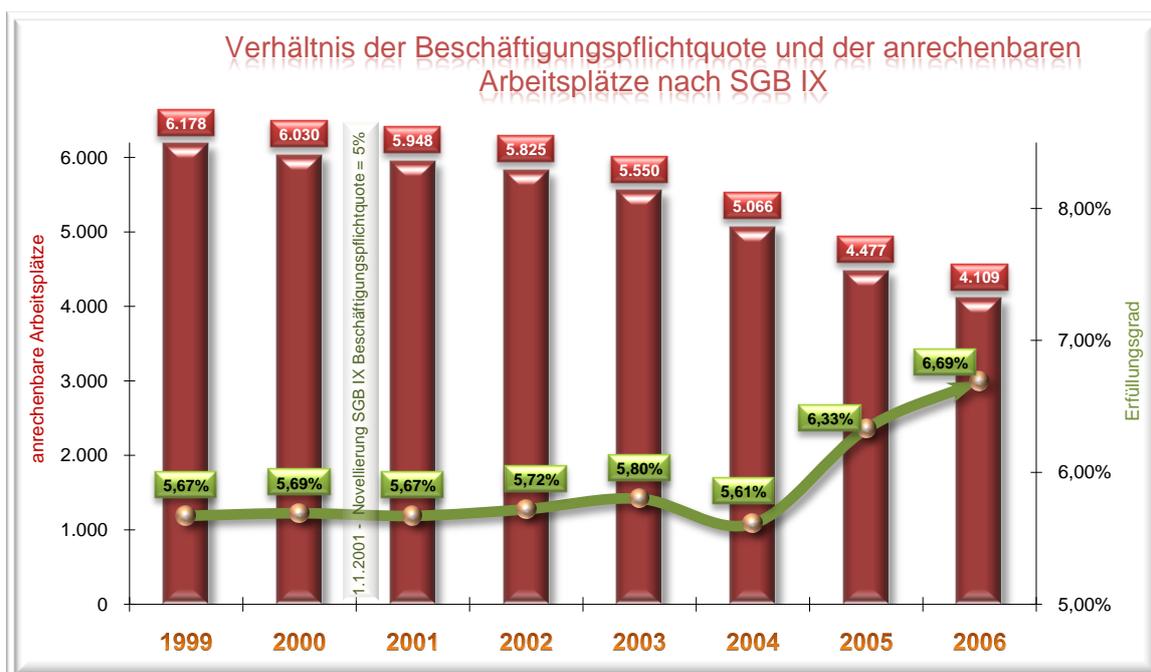


Abbildung 28 - Beschäftigungspflichtquote nach SGB IX seit 1999

Ausgehend von 4.109 anrechenbaren Arbeitsplätzen der Landeshauptstadt Magdeburg (einschließlich der Eigenbetriebe) im Berichtsjahr 2006 waren **275** mit schwerbehinderten Beschäftigten besetzt. Bei einer gesetzlichen Erfüllung der Pflichtquote (5 %) hätten aber nur 205 Arbeitsplätze entsprechend besetzt werden müssen. **Die Landeshauptstadt Magdeburg erfüllt die Auflagen des SGB IX zur Beschäftigungspflichtquote mit 6,69 %, also 1,69 % über Soll.**

Natürlich haben die strukturellen Veränderungen durch das Projekt der Stellen- und Personalentwicklung auch Auswirkungen auf die Anzahl der Pflichtarbeitsplätze entsprechend des SGB IX. Eine geringere Stellen- und Beschäftigtenzahl hat auch einen niedrigeren Pflichtarbeitsplatzanteil zur Folge. Während also die Stellenanzahl im Vergleich zum Jahr 2005 nahezu um 400 verringert werden konnte, ergab die Auswertung der Daten zur Anzahl schwerbehinderter Mitarbeiter/-innen nur eine geringe Differenz.

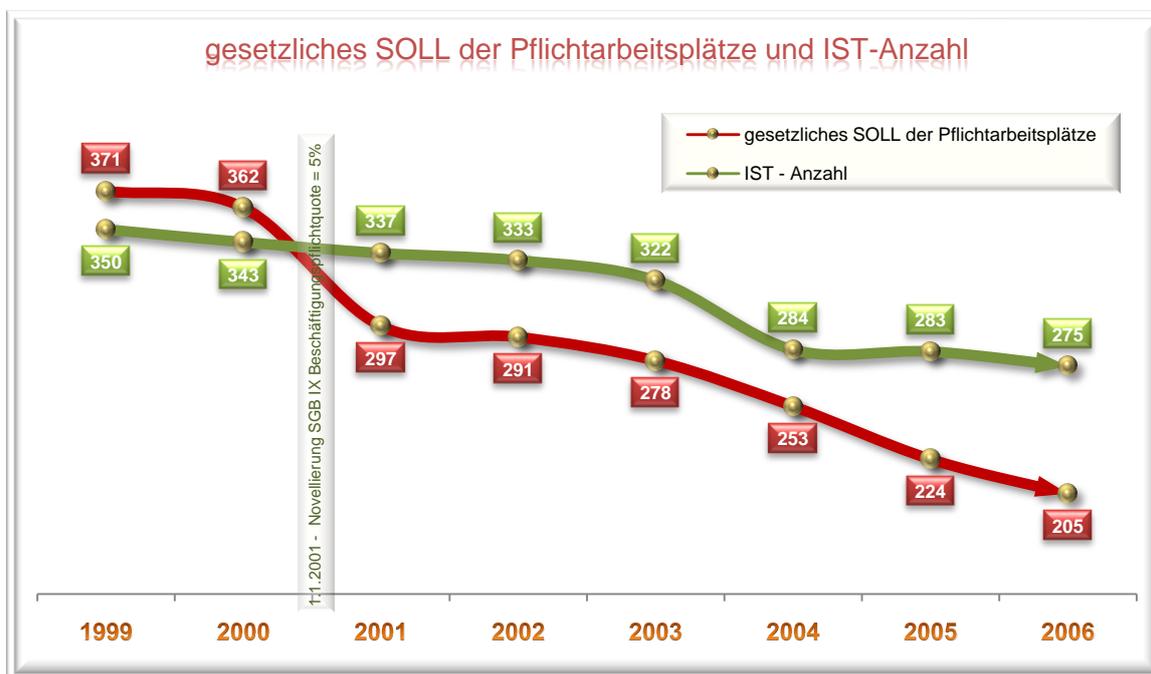


Abbildung 29 - SOLL/IST-Vergleich der Pflichtarbeitsplätze seit 1999

## 2.5.2 Ausgleichsabgabe

Arbeitgeber, welche die gesetzliche Beschäftigungspflichtquote nicht erfüllen, zahlen entsprechend des SGB IX eine Ausgleichsabgabe.

Seit der Novellierung des SGB IX zum 01. Januar 2001 erfüllte die Landeshauptstadt Magdeburg regelmäßig diese Quote. Demzufolge waren auch keine Ausgleichszahlungen zu leisten.

Der § 140 SGB IX erlaubt dem Arbeitgeber die Ver- bzw. Anrechnung von 50 % der Rechnungsbeträge aus Aufträgen, die zur Beschäftigung behinderter Menschen beitragen, indem sie an eine anerkannte Werkstatt für behinderte Menschen (WfB) vergeben wurden.

So konnte beispielsweise in den Jahren 1999 und 2000 durch die Anwendung dieses Paragraphen die fälligen Ausgleichszahlungen vollständig kompensiert werden. Auch wenn die Anrechnungsbeträge aus Aufträgen an die WfB seit dem Jahr 2002 eine eindeutig rückläufige Tendenz verzeichnen, konnte auch im Jahr 2006 ein Betrag nahe der 10.000 Euro-Marke gutgeschrieben werden.

Mit Blick auf das SGB IX, welches zum 30. Juni 2007 eine erneute Überprüfung der Beschäftigungspflichtquote vorsieht und damit auch eine Erhöhung der Quote zur Folge haben kann, sollte die Vergabe von Aufträgen an WfB auch weiterhin Bestand haben.

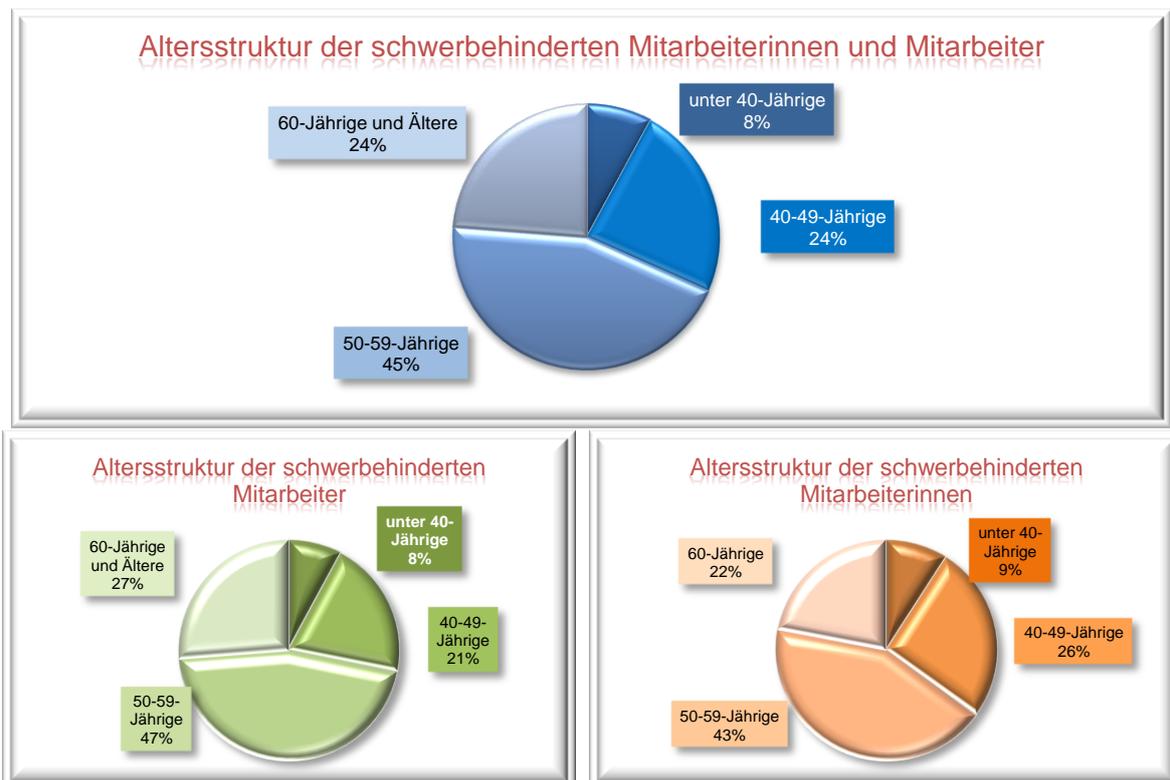


Abbildung 30 - Ausgleichsabgaben seit 1999

### 2.5.3 demografische Struktur

Mit Blick auf empirische Daten im Bereich der beschäftigten schwerbehinderten Menschen bezüglich der personalplanerischen Daten, wie der Altersgliederung, Fluktuation oder Geschlechterverteilung, liegt es in der alleinigen Verantwortung der Landeshauptstadt Magdeburg rückläufigen Tendenzen vorausschauend entgegenzuwirken.

Abbildung 31- Altersstrukturen schwerbehinderte Mitarbeiter/-innen



So ist hinsichtlich der dargestellten Altersstruktur der beschäftigten schwerbehinderten Menschen bei der Landeshauptstadt Magdeburg Folgendes festzustellen:

Fast  $\frac{3}{4}$  aller schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt.

Das heißt natürlich zum einen, dass Schwerbehinderungen vor allem im Alter durch gesundheitliche Beeinträchtigungen auftreten. Laut Angabe der Integrationsämter werden sogar 83 % aller Behinderungen durch Erkrankungen im Alter und „nur“ 17 % durch beispielsweise Unfälle und Vererbung verursacht.

Zum anderen bedeutet das auch, dass in den nächsten Jahren mit einem verstärkten Ausscheiden von schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu rechnen ist.

Vor dem Hintergrund einer möglichen Erhöhung der Pflichtquote ist es bei dieser Entwicklung fraglich, ob die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben auch zukünftig so leicht zu erreichen ist, wie dies in der Vergangenheit möglich war. Auch muss in diesem Zusammenhang beachtet werden, dass sich die Präventivmaßnahmen des SGB IX und des innerbetrieblichen Gesundheitsmanagements bewähren und somit typische Alterserkrankungen eindämmen können.

Die nachfolgende Grafik spiegelt im Wesentlichen die Entwicklungen des Gesamtpersonalstandes wieder. Die Divergenz der Geschlechterverteilung ist somit strukturell begründet und bedeutet nicht, dass Frauen ein höheres Risiko tragen durch eine altersbedingte Erkrankung schwerbehindert zu werden.

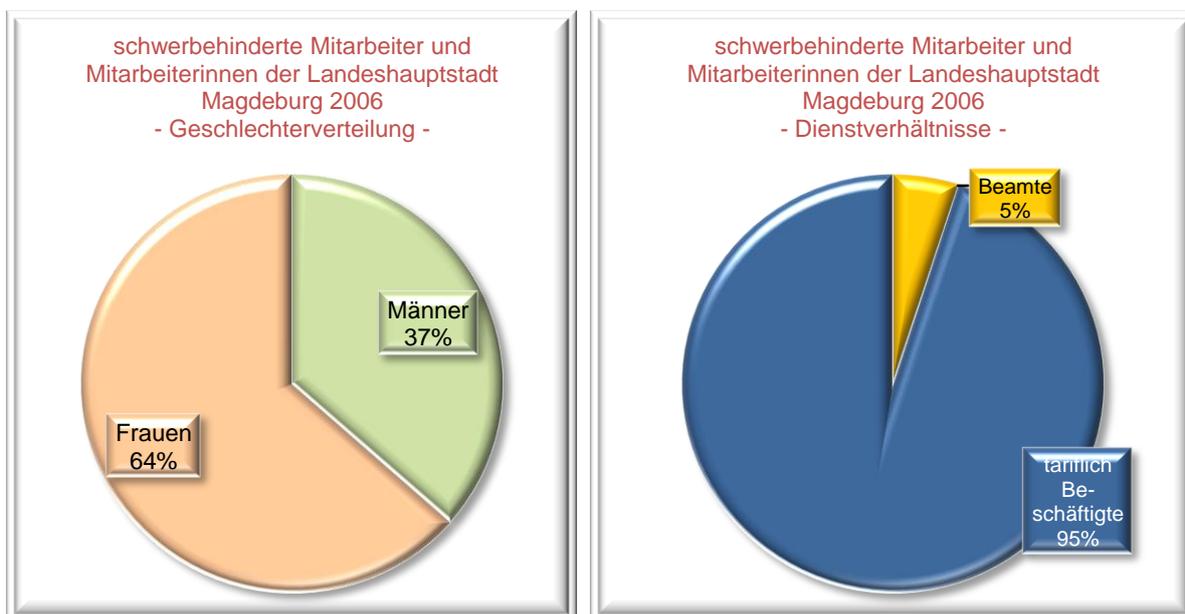


Abbildung 32 – Geschlechterverteilung und Dienstverhältnisse schwerbehinderter Mitarbeiter/-innen

## 2.6 Personalkostenentwicklung

Das Gesamtvolumen der Personalausgaben hat sich seit 2003 kontinuierlich (von 174,3 Millionen Euro im Jahr 2003 auf 147,1 Millionen Euro im Jahr 2006) reduziert.

Schwerpunkt bei der Entwicklung der Personalkosten war der Eckwertebeschluss aus dem Jahr 2003, der das „Einfrieren“ der Personalausgaben auf dem Niveau des Jahres 2003 vorgab.

Um dieses Ziel dauerhaft zu erreichen, wurde eine Reihe von Maßnahmen auf den Weg gebracht, die ihre Wirkung nicht verfehlt haben.

Trotz der jährlich dem Sparwillen und Sparzwang entgegenstehenden negativen Einflussfaktoren, wie

- ▶ regelmäßige Anhebung der Sozialabgaben,
- ▶ Tarifsteigerungen und
- ▶ Steigerung der Ausgaben für die Zusatzversorgung,

ist es erkennbar gelungen, die Ausgaben für Personal im dargestellten Zeitraum um 27 Millionen Euro zu senken. Eine im Jahr 2003 vorgenommene Hochrechnung für das Jahr 2006 hatte ein erforderliches Volumen von 182 Millionen Euro ergeben. Legt man diese voraussichtliche Entwicklung zu Grunde, dann konnte im Bereich der Personalausgaben eine **Einsparung von 35 Millionen Euro** erreicht werden. Dieses Ergebnis beinhaltet auch die Ausgliederung der Leistung Kindertagesstätten in einem Volumen von etwa 20 Millionen Euro.



Abbildung 33 - Gesamtpersonalkosten seit 2000

## 2.6.1 Konsolidierung der Personalkosten und personalwirtschaftliche Maßnahmen

Von entscheidender Bedeutung für die Konsolidierung des Haushaltes der Landeshauptstadt Magdeburg ist nach wie vor die Reduzierung der Personalkosten.

Den Rahmen für die Konsolidierungsanstrengungen bildet der jeweilige Haushaltsansatz mit seinem Konsolidierungsprogramm.

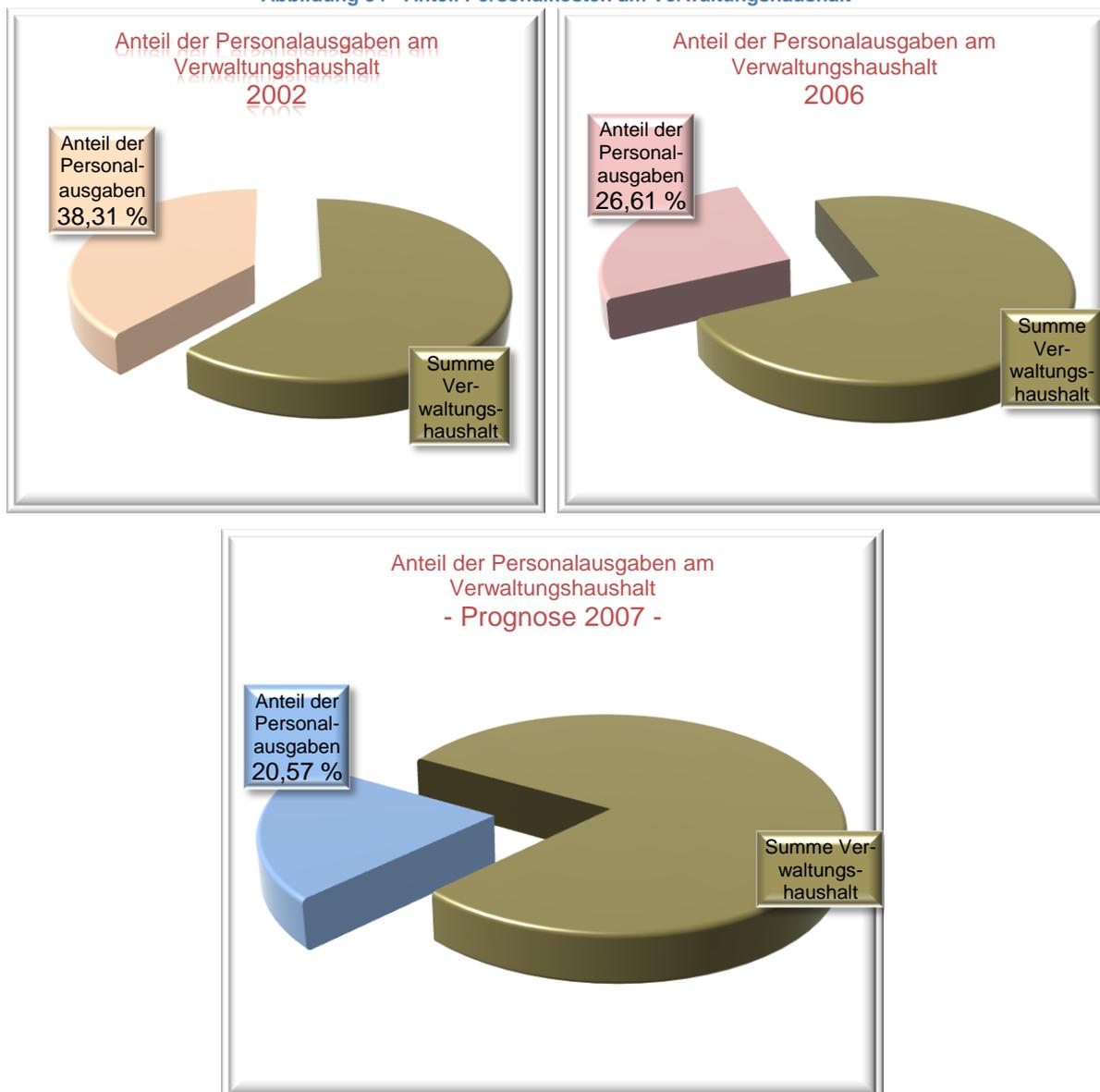
Es wurden und werden bei der Aufstellung des Konsolidierungsprogramms alle Leistungen auf den Prüfstand gestellt.

Aufgabenverzicht, Bürokratieabbau und neue Verwaltungsstrukturen führen zur Senkung der Personalkosten. Die Personalausstattung soll sich an einer schlank und effizient organisierten Verwaltung orientieren.

In einem demokratischen Prozess werden alle Dezernate, Ämter und Fachbereiche an der Konsolidierung der Personalkosten beteiligt.

Die Personalkosten stellten im Jahr 2006 mit 26,61 % einen der größten Ausgabenblöcke im Verwaltungshaushalt der Landeshauptstadt Magdeburg dar.

Abbildung 34 - Anteil Personalkosten am Verwaltungshaushalt



Das Ziel bestand nach wie vor darin, die Personalkostenquote weiter zu senken. Um dies zu erreichen, wurden bereits in den Vorjahren eine Reihe von Maßnahmen ergriffen und auch im Jahr 2006 weitergeführt, die zu Personalkosteneinsparungen sowohl kurz- als auch mittel- und langfristig führen.

Zwei Maßnahmen sollen an dieser Stelle besondere Erwähnung finden.

Zur personalwirtschaftlichen Umsetzung wurde der bereits im 1. Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement dargestellte Katalog von personalwirtschaftlichen Maßnahmen entwickelt und die Wirkung dieser Maßnahmen hält bis zum Jahr 2008/2009 an.

Als finanzielles Ergebnis aus den abgeschlossenen Verträgen zu den unterschiedlichen Varianten an personalwirtschaftlichen Maßnahmen ergibt sich für das Jahr 2006 ein Volumen von 3,8 Millionen Euro.

Über den Gesamtzeitraum der Maßnahmen, an denen sich 1.135 Beschäftigte der Landeshauptstadt Magdeburg nach dem Prinzip der Freiwilligkeit beteiligten, werden 22,3 Millionen Euro an Personalausgaben gespart.

Weiterhin wurde das Projekt SPE konsequent durchgeführt und die erste Abrechnung zeigte eine Umsetzung, die sich durchaus in dem in den Kontrakten festgeschriebenen Rahmen bewegt.

### 3. Projekte im Personalmanagement

#### 3.1 Projekt der individuellen Personalentwicklung

Nachdem im Haushaltsjahr 2005 alle Beschlüsse für das Projekt „Individuelle Personalentwicklung für Führungskräftenachwuchs“ vorlagen, wurden im Jahr 2006 alle noch notwendigen organisatorischen Voraussetzungen geschaffen, um das Projekt umzusetzen.

Bereits im Personal- und Organisationsbericht 2005 konnten die Ergebnisse der Ermittlung der zur Personalentwicklung in Frage kommenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer dargestellt werden.

Ausschlaggebend war hier die Auswahl nach vorab festgelegten Kriterien, die Nennung von Mitarbeiter/-innen durch die jeweiligen Beigeordneten der Dezernate und die Aufnahmen durch eigene Bewerbung von Mitarbeitern/innen.

Dieser Pool potenziellen Führungskräftenachwuchses hatte nunmehr die Gelegenheit sich in Form einer Einführungsveranstaltung auf die Inhalte und Modalitäten auf das Mitarbeitergespräch vorzubereiten.

Beigeordnete, Amts- und Fachbereichsleiter wurden auf die Praxis der Mitarbeitergespräche, als Förder- und Entwicklungsgespräche im Rahmen des Projektes, mittels zweier Workshops intensiv vorbereitet.

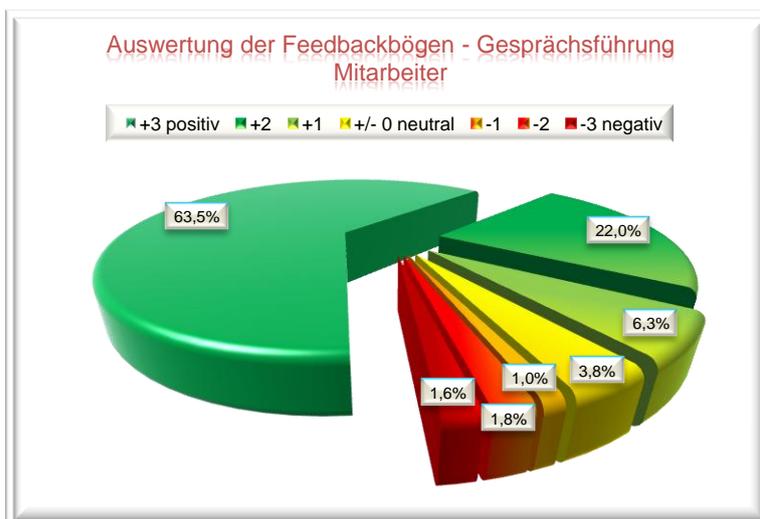
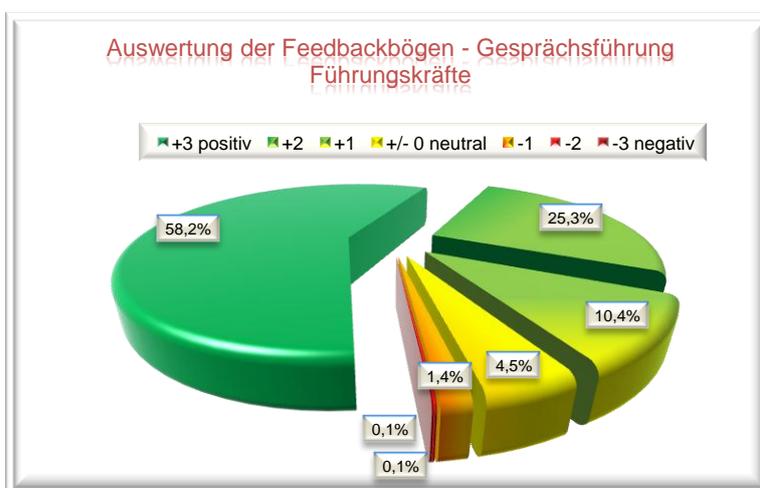
Gleichzeitig wurden diese Workshops zur Erarbeitung des allgemeinen Anforderungsprofils für Führungskräfte in der Landeshauptstadt genutzt.

Es wurden Kompetenzen und deren Beschreibungen und Ausprägungsgrade definiert.

Die Auswertung der Feedbacks nach Durchführung der Mitarbeitergespräche, bezogen auf die Vorbereitung als auch auf die Durchführung, war, wie man an den oben stehenden Grafiken erkennen kann, sowohl von Seiten der Führungskräfte (Gesprächsführer), als auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehrheitlich positiv.

Nach Übermittlung aller im Mitarbeitergespräch ermittelten Eignungsprofile wurden diese mit dem Anforderungsprofil für Führungskräfte abgeglichen.

Abbildung 35 - Auswertung Feedbackbögen



## Abgleich:



Abbildung 36 - Abgleich von Anforderungs- und Eignungsprofil

Grundlage für die Auswahl der Teilnehmer/-innen am Projekt ist ein Ranking, welches in der AG „Personalentwicklung“ unter Beteiligung des Personalrates, der Gleichstellungsbeauftragten und Vertreter/-innen aller Dezernate erarbeitet wurde.

Notwendig wurde die Anwendung eines Rankings, da der Pool aller in Frage kommenden Beschäftigten (220) im Vergleich zur Anzahl der Teilnehmer entsprechend freiwerdender Führungskräftestellen bis 2011 (50) überdimensional groß war.

Diese Methode stellt sicher, dass auf Basis der Mitarbeitergespräche eine objektive Auswahl unter Berücksichtigung des geringsten Entwicklungsbedarfs getroffen werden konnte.

Die Auswertung der Entwicklungsbedarfe und das Ranking hat Folgendes ergeben:

- ➔ Es gibt **7 Mitarbeiter/-innen**, die keinen Entwicklungsbedarf - bezogen auf das allgemeine Anforderungsprofil für Führungskräfte - haben („0-er“).

Diese Mitarbeiter/-innen erhalten gemäß Drucksache diese Information in einem persönlichen Anschreiben und haben die Möglichkeit, sich dieses Ergebnis in der Personalakte dokumentieren zu lassen. Des Weiteren wird ihnen die Mitarbeit am Projekt in Form der Teilnahme als Mentor angeboten (Näheres siehe Punkt 3.2 „Mentoring“)

- ➔ Die nach dem Ranking ermittelten **52 Teilnehmer** am weiteren Projekt werden zu einem persönlichen Gespräch eingeladen, um den nachfolgenden Verlauf ihrer Personalentwicklung auf der Basis ihres Entwicklungsbedarfs auszuarbeiten.

Im Ergebnis wird für jeden Einzelnen ein individueller Entwicklungsplan erstellt. Nach Abschluss der Personalentwicklungsmaßnahmen oder auch schon parallel kann sich der/die entwickelte Mitarbeiter/in auf Führungspositionen bewerben.

Eine erste Analyse des Entwicklungsbedarfs hat einen breiten Bedarf hinsichtlich aller sozialen Kompetenzen nachgewiesen. Dafür ist eine flächendeckende Lösungsmöglichkeit zu konzipieren, da der ermittelte Entwicklungsbedarf auch aufgrund der hohen Teilnehmerzahlen für die Kernverwaltung und nicht nur für die Führungsebenen als repräsentativ angesehen werden kann.

- ➔ Alle Mitarbeiter/-innen, welche auf der Grundlage des Rankings nicht für eine Teilnahme an diesem Projekt ermittelt wurden, wurden zunächst einmal über diesen Umstand in einem persönlichen Anschreiben unterrichtet.

Es ist zu unterstreichen, dass alle Mitarbeiter/-innen weiterhin die gleichen Entwicklungschancen im Rahmen nachfolgender Personalentwicklungsmaßnahmen und -projekte haben.

### 3.2 Projekt Mentoring

Das Mentoring stellt im Rahmen des Projektes der Individuellen Personalentwicklung für Führungskräftenachwuchs eine innovative Maßnahme zur Entwicklung von Führungskräften dar. Auf der Basis der im Projekt ermittelten Teilnehmer konnten 13 Mitarbeiter/innen (9 Frauen/4 Männer) aufgrund ihres Eignungsprofil als Mentees für das Mentoring vorgeschlagen werden. Dabei wurden die Maßgaben der Frauenförderung im Rahmen des Gender-Mainstreamings berücksichtigt.

Bereits im Vorfeld konnten einige Führungskräfte als Mentoren gewonnen werden. Darüber hinaus erklärten sich auf Vorschlag weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungsebenen, welche mit keinem Entwicklungsbedarf am Projekt teilnehmen wollten, bereit, als Mentor mitzuwirken.

Insgesamt stehen somit 13 Mitarbeiter/innen als Mentee und 10 Führungskräfte als Mentor zu Verfügung. Eine Begrenzung auf 10 Mentees wird dennoch angestrebt, um in der jetzigen Arbeitsphase gleichstarke „Tandems“ bilden zu können.



Abbildung 37 - Projekt Mentoring

Die weitere Planung sieht nunmehr die Vorbereitung und Schulung dieser Beschäftigten vor. Ausschlaggebend hierbei ist die Vorbereitung in Form von Workshops, um eine optimale Übungs- und Lernatmosphäre für die anschließende Partnerbildung und betriebsinterne Umsetzung zu ermöglichen. Die Workshops finden voraussichtlich im I. Quartal 2007 statt.

Diese besondere Form der Personalentwicklung bedarf einer weit reichenden Eingliederung in den täglichen Ablauf, setzt eine gewisse Kommunikations- und Vertrauenskultur voraus und stellt somit hohe Ansprüche an beide Partner.

Auch wenn auf den ersten Blick vor allem die Mentee von der Förderung profitieren, sollten die Vorteile für die Mentoren nicht unterschätzt werden. Das Konzept geht hier von einem gegenseitigen Geben und Nehmen aus.

Mentees erhalten unter anderem die Möglichkeit,

- ▶ die eigenen Fähigkeiten besser kennen und einschätzen zu lernen,
- ▶ Unterstützung bei ihrer Tätigkeit zu erhalten,
- ▶ Ihre Tätigkeit effizienter zu gestalten,
- ▶ Einblicke in die Strukturen zu erhalten und entsprechende Kontakte zu knüpfen und
- ▶ Mut die eigene Karriere zu entwickeln und diese auch zielstrebig anzugehen.

Für Mentoren liegen unter anderem die Chancen darin,

- ▶ frische Ideen und Impulse zu erhalten,
- ▶ qualifizierten Nachwuchs aufzubauen und zu rekrutieren,
- ▶ eigenes Arbeiten zu reflektieren,
- ▶ soziale und kommunikative Kompetenzen trainieren und
- ▶ Kontakte auch zu anderen Mentoren aufzubauen.

Das Mentoringprogramm der Landeshauptstadt Magdeburg ist auf 12 Monate befristet. Die Begleitung und Evaluation des Mentoring erfolgt durch den extern gewonnen Partner.

### 3.3 Einführung von flächendeckenden Jahresmitarbeitergesprächen

Das Mitarbeitergespräch wird - wie auch bei einer Vielzahl anderer Unternehmen - als Instrument der Personalentwicklung verstanden. Im Projekt „Individuelle Personalentwicklung für Führungskräfte-nachwuchs“ (siehe auch 3.1) wurden erste Erfahrungen mit einem Förder- und Entwicklungsgespräch gesammelt.

Aufbauend auf den Erkenntnissen dieses Projektes wurde dieses sehr nützliche Gespräch für eine flächendeckende Einführung in der Verwaltung neu konzipiert. Die Landeshauptstadt Magdeburg verfolgt dabei das Ziel, das nunmehr als „Allgemeines Mitarbeitergespräch“ bzw. „Jahresmitarbeitergespräch“ bezeichnete Instrument effektiv für alle Beschäftigten einzuführen. Dies geschieht natürlich auch vor dem Hintergrund des neuen Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD), wonach jeder Beschäftigte regelmäßigen Anspruch auf ein Gespräch (hier: Qualifizierungsgespräch) mit seinem Vorgesetzten hat.

Um das „Mitarbeitergespräch“ als wirksames Instrument in der Personalpolitik einsetzen zu können, besteht das Ziel darin, dieses in der Landeshauptstadt zu institutionalisieren. Das Gespräch ist grundsätzlich von den Führungskräften zu führen, welche die Organisationseinheit leiten oder von Vorgesetzten, die mit der erforderlichen Personalverantwortung für die Mitarbeiter/-innen betraut sind (Fachbereichs- bzw. Amtsleiter, Fachdienst- bzw. Abteilungsleiter, Team- bzw. Sachgebietsleiter). Hinsichtlich der Machbarkeit wird die Anzahl der zu führenden Gespräche Berücksichtigung finden. Es ist als inhaltlich vorbereitetes Jahresmitarbeitergespräch (Mitarbeitergespräch) zu verstehen, dass mindestens einmal jährlich durchgeführt wird und in dem die Mitarbeiter/-innen im Mittelpunkt stehen. Das Jahresgespräch geht wie alle Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und nachgeordneten Mitarbeitern über die routinemäßige Alltagskommunikation hinaus. Es verfolgt einen ganz bestimmten, vorher definierten Zweck. Ein Mitarbeitergespräch ist daher immer zielgerichtet und ergebnisorientiert.

Im Mitarbeitergespräch behandeln Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in die folgenden Themen:

- ▶ die Rückschau auf die vergangene Arbeitsperiode,
- ▶ die Leistungseinschätzung/Leistungsbewertung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters (Feedback der/des Vorgesetzten und Selbsteinschätzung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters),
- ▶ ggf. Beurteilung (entsprechend Beurteilungsrichtlinie),
- ▶ die Zusammenarbeit von Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/m sowie Kollegen,
- ▶ die erkannten Stärken und Schwächen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters,
- ▶ die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters,
- ▶ die gemeinsame Festlegung der Ziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters für die kommende Arbeitsperiode,
- ▶ der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gekoppelt an die Zielfestlegung,
- ▶ die Klärung, welche individuellen fachlichen, beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter offen stehen (auf Wunsch der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters) und
- ▶ die abzuleitenden Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen (auf Wunsch der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters).

Das Jahresmitarbeitergespräch kann somit als Entwicklungs- und Qualifizierungsgespräch entsprechend § 5 TVöD betrachtet werden.

Wesentlicher Inhalt eines Jahresgespräches ist eine Kombination aus einer Vereinbarung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter sowie eine Leistungsbewertung des Mitarbeiters. In einem erweiterten Umfang gehört ebenso die weitere Förderung (Personalentwicklung) des Mitarbeiters dazu. Je nach Bedarf oder auf besonderen Wunsch des Beschäftigten kann das Mitarbeitergespräch auch als ein separates Fördergespräch geführt werden.

Im Jahresgespräch legen der jeweilige Vorgesetzte und der ihm unterstellte Mitarbeiter gemeinsam fest, welche Aufgaben, Projekte und Ziele innerhalb eines festzulegenden Zeitraums vom Mitarbeiter erledigt bzw. erreicht werden müssen. Soweit notwendig, sind auch die zur erfolgreichen Aufgabenerledigung erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren. Die gemeinsam vereinbarten Vorgaben werden im nächsten Jahresgespräch überprüft.

Mit Blick auf die zuvor genannten Inhalte wird ganz deutlich, dass Jahresgespräche nicht delegierbare Führungsaufgaben sind. Die Gesprächsvorbereitungen können aber durchaus auch von anderen Mitarbeitern wahrgenommen werden. Wichtig ist, dass alle Gesprächsbeteiligten inhaltlich vorbereitet sind.

Auf Grund der zuvor genannten Inhalte können Jahresmitarbeitergespräche in drei Gesprächsarten eingeteilt werden, die entsprechend kombiniert werden:

- ▶ das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ das Bewertungsgespräch (Leistungsbewertung oder ggf. Beurteilung)
- ▶ das Förder- und Entwicklungsgespräch (falls nicht als gesondertes Gespräch)

Da die Grenzen zwischen den einzelnen Gesprächsarten nicht starr, sondern flexibel sind, werden in der betrieblichen Praxis meist alle Gesprächsarten in einem Jahresmitarbeitergespräch zusammengefasst, wobei die Anteile der einzelnen Gesprächsarten nicht in jedem Gespräch gleich gewichtet sein müssen, sondern vielmehr auf die jeweilige Situation des Mitarbeiters abgestimmt werden. Gerade bei umfangreichen Gesprächen kann das Fördergespräch bzw. das Beurteilungsgespräch jedoch auch gesondert durchgeführt werden.

Die Durchführung eines Jahresgespräches bedeutet jedoch nicht, dass damit die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter erschöpft ist.

Die Aufteilung des Jahresgesprächs in ein Zielvereinbarungsgespräch, Beurteilungsgespräch und Fördergespräch würde den Vorteil bringen, dass sich die Führungskräfte zu unterschiedlichen Zeitpunkten und zu verschiedenen Gesprächsanlässen mit ihren unterstellten Mitarbeitern auseinandersetzen.

Durch den regelmäßigen Kontakt kann das Vertrauensverhältnis zwischen dem jeweiligen Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern gesteigert und die Kommunikation zwischen ihnen erleichtert werden. Vielfach wird durch ein häufiges Mitarbeitergespräch auch das Betriebsklima positiv beeinflusst.

Die regelmäßig durchgeführten Gespräche werden mit der Zielsetzung geführt,

- ▶ eine dauerhafte, zielorientierte und konstruktive Zusammenarbeit von Vorgesetzten und ihren direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen,
- ▶ die Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen zu fördern und
- ▶ die interne Kommunikation zu verbessern.

Hierzu gehören das Aussprechen von Lob, Anerkennung und Kritik und das gemeinsame Vereinbaren von Zielen sowie persönlichen Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen.

Zudem sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den Einsatz der Gespräche bezüglich ihrer individuellen Weiterentwicklung beraten, unterstützt und gefördert werden. Des Weiteren sollen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer eigenen aktiven Rolle im Verwaltungsgefüge der Landeshauptstadt Magdeburg bewusst werden. Dabei werden in Orientierung am Leitbild der Landeshauptstadt Magdeburg die Ziele der einzelnen Organisationseinheiten mit den individuellen Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgeglichen.

Im Jahr 2006 wurde die Konzeption für die Einführung von Jahresmitarbeitergesprächen erarbeitet und vorgestellt. Um eine breite Akzeptanz zu erreichen, wurde es als erforderlich betrachtet, diese Konzeption allen Beschäftigten zugänglich zu machen, mit dem Ziel, sich inhaltlich einbringen zu können.

Unter Beteiligung der Arbeitsgruppe Personalentwicklung, deren Mitglieder u. a. Vertreter der einzelnen Dezernate sind, wurde das Ziel avisiert, mit Wirkung vom 01. Januar 2008 verbindlich das Jahresmitarbeitergespräch einzuführen. Dieses Ziel muss aus heutiger Sicht auf das II./III. Quartal 2008 korrigiert werden

In den Jahren 2007 und 2008 sollen dann die organisatorischen Voraussetzungen erfüllt werden. Von immanenter Bedeutung für die erfolgreiche Einführung von Jahresmitarbeitergesprächen ist dabei eine intensive Schulung und Vorbereitung der Gesprächsteilnehmer, insbesondere der Führungskräfte.

Für die Institutionalisierung der Jahresmitarbeitergespräche ist die folgende realistische Zeitschiene vorgesehen.



Abbildung 38 - Projekt Jahresmitarbeitergespräch

### 3.4 „audit berufundfamilie®“

#### audit = Überprüfung

Das audit berufundfamilie® steht unter der Schirmherrschaft der Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen und dem Bundeswirtschaftsminister Michael Glos und ist ein Gütesiegel der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, welches in Sachsen-Anhalt auch aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wird. Projektträger ist die IHK Bildungszentrum Halle-Dessau.

Unter dem audit ist eine Familienfreundlichkeitsprüfung des jeweiligen Arbeitgebers zu verstehen.

Das audit ist ein Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung der Personal- und Organisationsentwicklung. Die Stärken und Schwächen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden identifiziert. Außerdem werden Impulse für neue Handlungsstrategien und Maßnahmen gegeben, wodurch eine Steigerung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Identifikation mit dem Arbeitgeber erreicht wird.

Nach folgender Vorgehensweise erfolgt die Umsetzung der Auditierung:



Abbildung 39 – Auditierungspyramide

Das Grundzertifikat wird für drei Jahre verliehen. Danach erfolgt die Re-Auditierung, dessen Ziel die Erteilung des Zertifikates ist.

Das audit durchläuft zwei Stufen, die aufeinander aufbauen und sich in den betrieblichen Alltag einfügen. Der gesamte Prozess wird hierbei ständig durch einen qualifizierten und lizenzierten Auditor begleitet. Der Auditor dokumentiert die Durchführung des audits und schlägt das Unternehmen oder die Verwaltung zur Grundzertifizierung vor.

Am Anfang steht aber der STRATEGIEWORKSHOP. In diesen „Vorbereitungsgesprächen“ werden grundlegende gegenseitige Informationen ausgetauscht, der Rahmen zur zeitlichen Abfolge festgelegt und inhaltliche Themen zur Vorbereitung des AUDITIERUNGSWORKSHOPS aufgegriffen.

Für die Zeit der Auditierung wird eine Projektleitung benannt, deren Aufgabe es ist, Ansprechpartner für den Auditor zu sein, die Auditierung zu koordinieren sowie Prozesse und Ergebnisse mit der „repräsentativen Projektgruppe“ abzustimmen.

Oberstes Anliegen des AUDITIERUNGSWORKSHOPS ist es dann, weiterführende Ziele und Maßnahmen zur Verwirklichung einer familienbewussten Personalpolitik zu definieren. Die Grundlage dafür stellt der gegenwärtige Zustand der bereits angebotenen familienbewussten Personalmaßnahmen dar. Mit der Vergabe des GRUNDZERTIFIKATS wird bescheinigt, dass sich die Landeshauptstadt Magdeburg der Auditierung gestellt und Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik formuliert hat, die in einen Zeitfenster von drei Jahren umgesetzt werden sollen.

Innerhalb des audits werden **8 Handlungsfelder** auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hin betrachtet.

Diese sind im Einzelnen:



Abbildung 40 - Handlungsfelder des audit

Die Inhalte und mögliche Maßnahmen der einzelnen Handlungsfelder werden im Folgenden skizziert:

● **Arbeitszeit**

- ✘ Inhalte für den Arbeitgeber:
  - ▶ flexible Arbeitszeiten zur Vergrößerung der arbeitgeberseitigen Gestaltungsspielräume
- ✘ Inhalte für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer:
  - ▶ flexible Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarung mit den familiären Anforderungen
- ✘ mögliche Maßnahmen:
  - ▶ an Lebensphasen orientierte Arbeitszeit
  - ▶ Kinderbonuszeit
  - ▶ Sabbatical

- **Arbeitsorganisation**

- ✗ Inhalte
  - ▶ familienbewusste Arbeitsorganisation erhöht die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten
  - ▶ Balance Beruf & Familie wird durch flexible Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufgaben, durch multifunktionalen Personaleinsatz und Mitarbeiterbeteiligung erreicht
- ✗ Mögliche Maßnahmen
  - ▶ Teamarbeit
  - ▶ Kommunikationszeiten
  - ▶ Überprüfung von Arbeitsabläufen

- **Arbeitsort**

- ✗ Inhalte für den Arbeitgeber:
  - ▶ Zeit- und Kosteneinsparung durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien
- ✗ Inhalte für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
  - ▶ durch flexible Arbeitsformen ergibt sich die Chance, Familienbedürfnisse mit den beruflichen Anforderungen in Einklang zu bringen
- ✗ mögliche Maßnahmen:
  - ▶ alternierende Telearbeit
  - ▶ mobile Telearbeit
  - ▶ Umzugsservice

- **Informations- und Kommunikationspolitik**

- ✗ Inhalte
  - ▶ kontinuierliche Information über Möglichkeiten und Nutzen familienunterstützender Angebote
- ✗ mögliche Maßnahmen
  - ▶ Mitarbeitergespräch
  - ▶ Ansprechpartner zum Thema Vereinbarkeit

- **Führungskompetenz**

- ✗ Inhalte
  - ▶ Führungskräfte tragen wesentlich dazu bei, dass die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf & Familie im Arbeitsalltag umgesetzt werden können
  - ▶ familienbewusstes Verhalten der Führungskräfte ist Spiegelbild einer modernen Verwaltung
- ✗ mögliche Maßnahmen
  - ▶ Unternehmensleitsätze,
  - ▶ Coaching
  - ▶ Mentorenprogramme

- **Personalentwicklung**

- ✗ Inhalte
  - ▶ familiäre Veränderungen sind Bestandteil jeden Lebensweges
  - ▶ die Berücksichtigung der familiären Situation bei Einstellung und weiterer Planung der Laufbahn hilft, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zukunftsichernde Kompetenzen zu entfalten
- ✗ mögliche Maßnahmen

- ▶ Personalentwicklungsplan
- ▶ Kontakthalteprogramm
- ▶ Patenkonzept

● **Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen**

- ✘ Inhalte
  - ▶ neben tariflich geregelten Systemen können die Familien auf vielfältige Weise finanziell und sozial unterstützt werden
  - ▶ individuelle Angebote tragen zu bedarfsgerechter Familienförderung bei
- ✘ mögliche Maßnahmen
  - ▶ Haushaltsservice
  - ▶ Anrechnung von Erziehungszeiten

● **Service für Familien**

- ✘ Inhalte
  - ▶ die Sicherstellung geeigneter Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen ist Voraussetzung für tragfähige Balance von Beruf & Familie → Senkung von familiär bedingten Fehlzeiten und Erhöhung der Motivation
- ✘ mögliche Maßnahmen
  - ▶ Eltern-Kind-Arbeitszimmer
  - ▶ Ferienbetreuung
  - ▶ Belegrechte in Alten-/Pflegeheimen

**audit berufundfamilie® in der Landeshauptstadt Magdeburg:**

Am 25. April 2006 hat der Oberbürgermeister beschlossen, dass die Dezernate I und V am audit berufundfamilie® teilnehmen.

Am 31. August 2006 fand der Strategieworkshop mit den zuständigen Beigeordneten und den Amts- bzw. Fachbereichsleitern der Dezernate I und V statt.

Der AUDITIERUNGSWORKSHOP wurde am 30. Oktober 2006 durchgeführt. Hierfür wurde eine repräsentative Projektgruppe aus allen am audit teilnehmenden Ämtern und Fachbereichen gebildet. Einen ganzen Tag lang wurden die o. g. 8 Handlungsfelder beleuchtet und es wurden Ziele und Maßnahmen im Rahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf festgelegt, die innerhalb der nächsten drei Jahre umzusetzen sind. An beiden Workshops nahmen auch die Gleichstellungsbeauftragte und Vertreterinnen des Personalrates teil. Alle erforderlichen Unterlagen, die zur Entscheidung über die Vergabe des Grundzertifikates benötigt werden, wurden fristgerecht bei der berufundfamilie gGmbH eingereicht.

Mit Schreiben vom 26. März 2007 wurde der Landeshauptstadt Magdeburg von der berufundfamilie gGmbH mitgeteilt, dass das Grundzertifikat erteilt wurde. Somit kann nicht nur das europaweit geschützte Grundzertifikat zum audit berufundfamilie® auf Veröffentlichungen, Druckschriften und Stellenanzeigen verwendet werden. Das Grundzertifikat bedeutet auch, dass innerhalb der nächsten drei Jahre zahlreiche Maßnahmen und Ziele im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie formuliert, initiiert und umgesetzt werden müssen.

Ab dem 27. März 2007 heißt es also die Ziele und Maßnahmen, die vereinbart wurden, sukzessive einzulösen, damit eine familienbewusstere Personalpolitik in den Dezernaten I und V erreicht wird.

## **4. Der neue Tarifvertrag**

### **4.1 Die neuen Bedingungen**

Seit 01. Oktober 2005 gilt für Beschäftigte bei Gemeinden und Bund der „Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst“ (TVöD). Er löst den alten Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) ab, der über 40 Jahre Grundlage ihrer Arbeitsverhältnisse war.

In den letzten Jahren wurde immer deutlicher, dass trotz aller Änderungen (insgesamt gab es davon knapp 80) der BAT nicht mehr handhabbar war. Das Tarifrecht des öffentlichen Dienstes wurde in wesentlichen Teilen modernisiert: Es gibt einen Tarifvertrag (TVöD) für Arbeiter und Angestellte, für Ost und West, für Beschäftigte des Bundes, der Kommunen und Krankenhäuser. Das neue Tarifrecht ist einfacher und transparenter, es ist diskriminierungsfreier als die vielen alten Tarifverträge.

Die ersten Auswirkungen des neuen Tarifrechts wurden für die Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg bereits im Herbst 2005 relevant, und zwar ab 01. Oktober 2005 für alle ehemaligen Arbeiter und Angestellten.

#### **➔ Entgelttabelle:**

Kernstück des Tarifvertrages öffentlicher Dienst (TVöD) ist die einheitliche Entgelttabelle.

- ▶ 15 Entgeltgruppen (EG) - EG 15 ist die höchste, EG 1 die unterste Gruppe.
- ▶ Keine Bewährungs- und Zeitaufstiege mehr (diese wurden bei der Überführung in die neue Tabelle berücksichtigt).
- ▶ Sechs Erfahrungsstufen, an der Berufserfahrung orientiert, statt der bisherigen Altersstufen.
- ▶ Keine Sozialzuschläge mehr (Kinder und/oder verheiratet). Diese flossen in die Gesamttabelle, dadurch erhöhte sich das bisherige „Grundgehalt“ für alle.

Die neue Entgelttabelle hat insgesamt 15 Entgeltgruppen, welche die bisherigen Vergütungsgruppen (z. B. BAT VI b oder V c) ablösen. In diesen Entgeltgruppen werden Beschäftigte zukünftig je nach Tätigkeit und Ausbildung eingruppiert. Die Entgelttabelle kennt weder Lebensalter, noch Familienstand oder Bewährungsaufstieg, sondern nur noch Berufserfahrung. Nach insgesamt 6 Stufen und 15 Berufsjahren erreicht man innerhalb einer Entgeltgruppe die Endstufe. Durch diese „Stauchung“ der Gehaltstabelle wird u. a. erreicht, dass zu Beginn der Tätigkeit der Verdienst höher als nach der alten Tabelle ist, allerdings die Zuwächse in den folgenden Jahren abflachen.

#### **➔ Zeitzuschläge/Überstunden**

Überstunden in den Entgeltgruppen EG 1 bis EG 9 werden mit 30 Prozent zusätzlich und in den Entgeltgruppen EG 10 bis EG 15 mit 15 Prozent zusätzlich vergütet. Die Nacht- (bei Arbeit zwischen 21:00 Uhr und 6:00 Uhr – man denke hier an die Elternabende) und Samstagsarbeit (Schulfeste) sind mit 20 Prozent, Sonntagsarbeit mit 25 Prozent und Feiertagsarbeit sowie Arbeit am 24. bzw. 31. Dezember (ab 06:00 Uhr) mit 35 Prozent Zuschlag vereinbart.

#### **➔ Entgeltfortzahlung**

Die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall ist wie bisher auf 6 Wochen begrenzt. Danach gibt es je nach Beschäftigungsdauer einen Krankengeldzuschuss bis zu 39 Wochen (bisher maximal 26 Wochen).

## ➤ **Jahressonderzahlung**

Für die Jahre 2005 und 2006 bleibt es beim bisherigen Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Ab 2007 werden beide Leistungen in einer Jahressonderzahlung zusammengefasst, die nach Entgeltgruppen gestaffelt ist.

## ➤ **Leistungskomponenten**

Durch die Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung neben dem monatlichen Entgelt können nun besondere Arbeitsbelastungen separat honoriert werden. Damit es nicht allein dem Arbeitgeber überlassen bleibt, wer in diesen Genuss kommen soll, muss ein Gremium aus Personalrat und Arbeitgeber Strukturen für die Verteilung vereinbaren.

Der TVöD sieht zukünftig die Einführung von Leistungselementen vor. Sie sollen zusätzlich zum Gehalt gezahlt werden. 2007 wird dafür vom Arbeitgeber erstmals Geld in Höhe von einem Prozent aller Gehälter zur Verfügung gestellt, das auch ausgeschüttet werden muss.

Die genauen Bestimmungen zur Leistungsbezahlung (wer bekommt wann wie viel) muss jeweils vor Ort durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen geregelt werden.

Der TVöD setzt nur einen Rahmen. Danach sind Zulagen und Prämien möglich, aber auch schnellere Aufstiege in den Entgeltstufen.

An die Stelle einer Leistungsbewertung können Zielvereinbarungen treten. Für Beschwerdefälle wird eine betriebliche Kommission eingerichtet.

## **4.2 Projektarbeit 2006**

In Verbindung mit der Einführung des TVöD hat sich in der Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg eine Arbeitsgruppenstruktur entwickelt, die zurzeit noch unterschiedlich aktiv ist.

Es wurde eine Arbeitsgruppe TVöD installiert, die grundsätzliche Entscheidungen trifft bzw. für die Entscheidung in den zuständigen Strukturen vorbereitet.

Auf der Arbeitsebene wurden insgesamt 6 Unterarbeitsgruppen gebildet, wobei für jede dieser Gruppen ein spezielles Thema aus dem TVöD die Arbeitsgrundlage bildet.

- I. Arbeitszeit
- II. leistungsorientierter Stufenaufstieg
- III. Qualifizierungsmaßnahmen
- IV. Einführung der Instrumente „Führung auf Zeit“ und „Führung auf Probe“
- V. Einführung der leistungsorientierten Bezahlung
- VI. Einführung der neuen Tätigkeitsmerkmale

In der ersten Sitzung jeder dieser AG wurde ein Zeitplan aufgestellt, der die Arbeitsschritte festlegte und den dazugehörigen zeitlichen Rahmen.

Die Unterarbeitsgruppen berichten regelmäßig in der AG TVöD über den aktuellen Arbeitsstand.

Mit dem Erreichen des Ziels der einzelnen UAG wird die Arbeit eingestellt.

## 5. Ausblick

Im vorliegenden Bericht ist der Stand einzelner Projekte dargestellt, die 2005/2006 begonnen wurden. Dabei wurde deutlich, dass es sich fast ausschließlich um große strategische Projekte handelt.

Die Umsetzung und Auswertung wird in den folgenden Jahren ein Schwerpunkt im Organisations- und Personalmanagement sein.

Die Zielsetzungen der Projekte, bezogen auf ihre Anwendung in der gesamten Stadtverwaltung, sind dabei sehr unterschiedlich. So können Projekte durchaus danach charakterisiert werden, ob sie einzelne Dezernate und Bereiche ansprechen oder ob für sie das Ziel darin besteht, in der gesamten Verwaltung umgesetzt zu werden.

So richtet sich das Projekt „audit berufundfamilie®“ in der jetzigen Phase nur an das Dezernat I und V. Für die „Digitale Akte“ sind dagegen noch weitere Bereiche der Anwendung zu definieren.

Für das begonnene Projekt Personalentwicklung (ein ganzheitliches Projekt der gesamten Verwaltung) mit dem besonderen Angebot des Mentoring hat die Umsetzungsphase begonnen.

Abgeleitet aus diesem Prozess wird nun die flächendeckende Einführung des Mitarbeitergesprächs vorbereitet. Zu Beginn des Projektes wurde davon ausgegangen, dass das Mitarbeitergespräch zur Feststellung des Entwicklungsbedarfs eines Beschäftigten oder als Beurteilungsgespräch strukturiert einzuführen ist. Vorbereitend dazu wurde mit der Erarbeitung eines Konzeptes Ende 2006 begonnen, welches die bisherige Richtlinie zur Beurteilung überprüft und Strukturen für die Erarbeitung von Anforderungsprofilen festlegt.

Die Arbeitsgruppen zur Umsetzung des TVöD erfordern nun eine Erweiterung und komplexere Sichtweise für die Einführung des strukturierten Mitarbeitergesprächs und der Bereitstellung von personalwirtschaftlichen Instrumenten.

Unterlagen und Hilfestellung für Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen sind in die konzeptionelle Arbeit aufzunehmen. Erkenntnisse des Grundsatzkonzeptes „Kontraktmanagement“ finden gleichfalls Beachtung.

Die Vorbereitungen zu einer Vereinbarung mit dem Personalrat hinsichtlich der Anwendung des § 18 TVöD sind im Vorfeld als ein Schwerpunkt des Jahres 2007 abzuschließen.

Die Einführung des Mitarbeitergesprächs und die Umsetzung der Vorgaben des neuen Tarifvertrages werden in den folgenden Jahren alle Beschäftigten betreffen. Für die Führungskräfte bedeutet das eine besondere Herausforderung.

# Begriffsbestimmungen

Das besonders positive Feedback zur „Begriffsbestimmung“ aus dem Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement 2005 hat die Autoren dazu veranlasst, auch im diesjährigen Bericht auf dieses erklärende Element zurückzugreifen. Es dient in erster Linie dem interessierten Bürger zur Orientierung, der ohne spezifischen Verwaltungshintergrund den vorliegenden Bericht liest.

## Altersteilzeit (ATZ):

- ▶ ist eine (vorerst) bis Ende 2009 existierende Möglichkeit, in den vorzeitigen "Ruhestand" zu gehen
- ▶ ursprünglich vom Gesetzgeber gedacht, um älteren Mitarbeitern einen gleitenden und frühzeitigen Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen und gleichzeitig Anreize zu schaffen, die freiwerdenden Arbeitsplätze neu zu besetzen
- ▶ entwickelte sich in der Praxis zum Instrument des Personalabbaus und Haushaltskonsolidierung
- ▶ die "ursprüngliche" Form ist die kontinuierliche Altersteilzeit. Hierbei kann der Mitarbeiter über den ganzen Zeitraum der Altersteilzeit seine Arbeitszeit halbieren
- ▶ die „neuere“ und fast ausschließlich genutzte Form der Altersteilzeit ist das **Blockmodell**. Hierbei wird die Altersteilzeit in zwei Beschäftigungsphasen unterteilt. In der ersten so genannten **Arbeitsphase** bleibt die wöchentliche Arbeitszeit ungekürzt. In der zweiten Phase, der **Freistellungsphase**, wird die Arbeitszeit auf Null reduziert. Insbesondere gilt das Blockmodell in Deutschland als das gängigste Frühverrentungsmodell.

## Anforderungsprofil:

- ▶ enthält qualitativ bewertete Anforderungsarten, die fachlicher, physischer, psychischer und sozialer Natur sein können
- ▶ fasst die für eine Stelle oder Stellenbündel typischen fachlichen und persönlichen Anforderungen zusammen

## ARGE:

- ▶ Abkürzung für Arbeitsgemeinschaft
- ▶ hier: Arbeitsgemeinschaft i. S. des SGB
  - sind zuständig für die erwerbsfähigen Hilfebedürftigen
  - im Gegensatz zu den Agenturen für Arbeit sind die ARGEn meist lokal präsent und nicht zentral verwaltet
  - 2010 soll entschieden werden, ob die Aufgaben der ARGEn den Kommunen oder den Agenturen für Arbeit direkt zugeordnet werden

## BAT:

- ▶ der **Bundesangestelltentarifvertrag (BAT)** regelt die Beschäftigungsbedingungen und die Bezahlung der Angestellten im öffentlichen Dienst
- ▶ es ist ein Tarifvertrag, den die öffentlichen Arbeitgeber (Bund, Länder und kommunale Arbeitgeber) und die Gewerkschaft ÖTV, (jetzt **ver.di**) 1961 abgeschlossen haben
- ▶ er ist eine Sammelbezeichnung für den eigentlichen BAT, der ein Manteltarifvertrag ist sowie für Entgelttarifverträge, die jährlich neu verhandelt werden
- ▶ in den neuen Bundesländern gilt ein spezieller Bundesangestelltentarifvertrag mit reduzierter Vergütung, der **BAT-Ost** oder auch kurz **BAT-O** genannt wird
- ▶ der BAT (und die parallel bestehenden Tarifverträge für Arbeiter des öffentlichen Dienstes) werden für den Bereich der Bundesverwaltung und der Kommunen **ab 01. Oktober 2005** durch den Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) [siehe unten] ersetzt
- ▶ für den Bereich der Landesverwaltungen bleibt der BAT einstweilen fortbestehen

## Befähigungsbeurteilung:

- ▶ **Erfassung und Bewertung** des Potenzials von Mitarbeitern oder Bewerbern, um die Eignung für die künftige Verwendung zu beurteilen
- ▶ eine umfassende Potenzialbeurteilung strebt an, Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz einzubeziehen, also insbesondere nicht nur die Leistung in der Vergangenheit (Leistungsbeurteilung)

### **Benchmarking:**

- ▶ ist ein Begriff aus den USA und bedeutet übersetzt „Maßstäbe setzen“
- ▶ es ist zunächst ein formalisiertes Konzept, um Verbesserungsmöglichkeiten durch den Vergleich von Leistungsmerkmalen mehrerer vergleichbarer Objekte, Prozesse oder Programme zu finden
- ▶ Ziel ist es, die Schwächen eines Unternehmens und seiner Prozesse oder eines Computers und seiner Programme durch Vergleich mit anderen Unternehmen, Prozessen, Computern oder Programmen aufzudecken und die Leistungsfähigkeit zu erhöhen
- ▶ für diesen Vergleich sind entweder mindestens zwei aufeinander folgende Erhebungen von Daten oder Daten von mindestens zwei verschiedenen Objekten möglichst gleichzeitig zu erheben

### **Besoldung:**

- ▶ bezeichnet die Amtsbezüge (Bezahlung) der Soldaten, Richter und Beamten
- ▶ die Besoldung ist derzeit noch für alle oben genannten einheitlich durch das Bundesbesoldungsgesetz geregelt
- ▶ im Rahmen der Föderalismusreform ist beabsichtigt, die Besoldung für die Beamten und Richter der Länder (und Gemeinden) in die alleinige Länderzuständigkeit zu geben

### **Best-Practice:**

- ▶ frei übersetzt etwa „beste Praxis“, „beste Methode“, „bestes Verfahren“ und stammt aus der angloamerikanischen Betriebswirtschaft
- ▶ gemeint ist damit eine Aussage, dass ein Unternehmen über ausgesprochen bewährte und kostengünstige Technologien, Techniken und Managementverfahren verfügt, die es zum Musterbetrieb, zumindest auf wesentlichen Arbeitsfeldern, für andere machen
- ▶ im Deutschen kann man es mit „vorbildlicher Lösung“ oder „Musterlösung“ wiedergeben

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement:**

- ▶ ist die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten
- ▶ es bedeutet, die Gesundheit der Mitarbeiter/innen als strategischen Faktor in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse des Unternehmens einzubeziehen

### **Bürgerbüro:**

- ▶ sind Einrichtungen der Kommunalverwaltung, in der publikumsintensive Dienstleistungen für die Bürger an einer Stelle zusammengefasst sind

### **Controlling:**

- ▶ umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept zur Unterstützung der Geschäftsleitung und der führungsverantwortlichen Stellen bei der ergebnisorientierten Planung und Umsetzung der unternehmerischen Aktivitäten
- ▶ **Controlling** befasst sich mit der Konzeption und dem Betrieb von qualitativen und quantitativen Steuerungsinstrumenten, der Ausrichtung der Steuergrößen auf die strategischen Zielgrößen, mit der Koordination der Informationsflüsse, mit der Moderation der Analyse und Interpretation der Messergebnisse sowie der Unterstützung der Entscheidungsprozesse des Managements

### **Demografie:**

- ▶ statistisch fundierte Bevölkerungslehre
- ▶ befasst sich mit dem Leben, Werden und Vergehen menschlicher Bevölkerungen, sowohl mit ihrer Zahl als auch mit ihrer Verteilung im Raum und den Faktoren, die für Veränderungen verantwortlich sind
- ▶ die **Demografie** untersucht:
  - die Bevölkerung selbst (z. B. Wohnbevölkerung, Tag-/Nachtbevölkerung)
  - die Bevölkerungsstruktur (z. B. **Alter**, **Geschlecht**, Nationalität, Haushaltsstruktur)
  - die Bevölkerungsbewegung (horizontale Mobilität, natürlicher Bevölkerungssaldo, Migrationssaldo) sowie
  - als Historische Demografie die Bevölkerungsgeschichte

### **Diskurs:**

- ▶ ursprüngliche Bedeutung für „erörternder Vortrag“ oder „hin und her gehendes Gespräch“
- ▶ heute auch als „öffentliche Diskussion“ gebraucht

### **Doppik:**

- ▶ **Doppik**, doppelte Buchführung - kaufmännisches Rechnungswesen, bei dem Leistungen und Zahlungen auf getrennten Konten verbucht werden, im **Gegensatz zur Kameralistik** der öffentlichen Verwaltung
- ▶ Die Einführung der **Doppik** in der Verwaltung soll die besonderen Bedingungen der Kommunalpolitik berücksichtigen. So wird gefordert, nicht zu Lasten nachfolgender Generationen zu wirtschaften.

### **E-Government:**

- ▶ **elektronisches** Regieren und Verwalten
- ▶ die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen und kommunalen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen, Bürgern und Unternehmen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien

### **E-Procurement:**

- ▶ die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen über das Internet
- ▶ wird vor allem im Bereich des betrieblichen, also des professionellen Einkaufs genutzt

### **Eigenbetriebe:**

- ▶ kommunale wirtschaftliche Unternehmen (auch nichtwirtschaftliche Unternehmen) können durch einen **Eigenbetrieb** als besondere öffentlich-rechtliche Form geführt werden
- ▶ er hat keine eigene Rechtspersönlichkeit, sondern stellt ein ausgegliedertes Sondervermögen dar und ist organisatorisch und finanzwirtschaftlich aus der jeweiligen Gemeindeverwaltung ausgegliedert
- ▶ nach außen werden die rechtlichen Handlungen des jeweiligen Eigenbetriebes der jeweiligen Gemeinde zugerechnet.

### **Evaluierung:**

- ▶ **Evaluation (Evaluierung)** ist in der allgemeinen Bedeutung die Beschreibung, Analyse und Bewertung von Prozessen und Organisationseinheiten, insbesondere im Bildungsbereich, in den Bereichen Gesundheit und Entwicklungshilfe, der Verwaltung oder der Wirtschaft
- ▶ kann sich sowohl auf den Kontext (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen), die Struktur, den Prozess als auch das Ergebnis (Produkt) beziehen

### **Fachkompetenz:**

- ▶ bezeichnet die erforderlichen fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur Bewältigung konkreter, beruflicher Aufgaben
- ▶ ist Voraussetzung für kompetentes Handeln

### **Fähigkeiten:**

- ▶ (abilities) stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar
- ▶ sind Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten und Kenntnissen

### **Feedback:**

- ▶ jede Art von Rückmeldung, die anzeigt, ob eine andere Person ein bestimmtes (nonverbales) Verhalten oder eine sprachliche Äußerung verstanden hat und darauf z. B. mit Gestik, Mimik oder ebenfalls einer verbalen Antwort reagiert
- ▶ weiter auch Abgleich von Ist- und Sollzustand bei der Zielsetzung und -erreicherung oder auch nach erledigten Aufgaben

### **Fertigkeiten:**

- ▶ (skills) beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- funktionsbereite Können einer Person
- ▶ das Erlernen von **Fertigkeiten** wird beeinflusst durch die Fähigkeiten einer Person, das bereits erlernte Wissen, schon vorhandene **Fertigkeiten** (Erfahrungen) sowie durch Motivation und Willen als innere Voraussetzung

### **Fluktuation:**

- ▶ bezeichnet im übertragenen Sinne die Austauschrate des Personals in Unternehmen, Behörden oder Institutionen sowie die Eintritts- bzw. Austrittsrate von Personen in eine Organisation oder Gruppe
- ▶ ist damit eine Kurzform des Begriffs **Fluktuationsrate**, die die Veränderung pro Zeiteinheit bzw. Abrechnungszeitraum misst

### **Führungskräfteentwicklung:**

- ▶ bereitet systematisch auf Führungsverhalten vor
- ▶ zielt auf institutioneller Ebene auf eine optimale Entfaltung der personellen Ressourcen, um eine adäquate Gegenleistung für die aufzuwendenden Personalkosten zu erreichen
- ▶ auf individueller Ebene sollen die Erwartungen und Wünsche hinsichtlich personeller Entfaltung beruflichen Werdegangs befriedigt werden
- ▶ Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung sind Seminare, Workshops, Mentoring und Coaching

### **Gender-Mainstreaming:**

- ▶ bezeichnet den Versuch, die **Gleichstellung der Geschlechter** auf allen gesellschaftlichen Ebenen durchzusetzen
- ▶ Begriff wurde erstmals 1995 auf der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking geprägt
- ▶ bekannter wurde **Gender-Mainstreaming** insbesondere dadurch, dass das Konzept 1997 durch den Amsterdamer Vertrag zum offiziellen Ziel der EU-Politik gemacht wurde
- ▶ unterscheidet sich von expliziter Frauenpolitik dadurch, dass beide Geschlechter gleichermaßen in die Konzeptgestaltung einbezogen werden sollen

### **Girls-Day:**

- ▶ ist ein Aktionstag im Jahr, der speziell Mädchen und Frauen für technische Berufe motivieren soll
- ▶ soll dazu beitragen, den Anteil der weiblichen Beschäftigten in den so genannten Männerberufen zu erhöhen und damit den sich abzeichnenden Fachkräftemangel in der Industrie verringern

### **Group-Wise:**

- ▶ betriebsinternes Kommunikationssystem
- ▶ ermöglicht die zentrale Verwaltung von E-Mails, Termine, Notizen und Dokumente

### **Inhouse-Seminar:**

- ▶ ist eine innerbetriebliche und oftmals die kostengünstigste Methode zur Fortbildung der eigenen Beschäftigten bei dem alle Teilnehmer und Gremien den gleichen Wissensstand erreichen
- ▶ die Seminarinhalte können kompakt und auf betriebsinterne Erfordernisse zugeschnitten werden

### **IuK:**

- ▶ Information und Kommunikation (**IuK**) ist ein zusammenfassender Begriff für die menschlichen Fähigkeiten der Informationsverarbeitung und Kommunikation
- ▶ in technisch mediatisierten Form als Informations- und Kommunikationstechnologien wird das Begriffspaar häufig auch unter der Abkürzung **IKT** verwendet

### **Kenntnisse:**

- ▶ (knowledge) umfassen explizites (schriftlich und symbolisch darstellbares) und implizites (personengebundenes) Wissen
- ▶ können nach dem Grad der Tätigkeitsgebundenheit unterschieden werden
- ▶ tätigkeitsgebundenes Wissen ist durch das Anforderungsprofil einer Stelle bestimmt
- ▶ tätigkeitsungebundenes Wissen ist auf verschiedene Stellen einsetzbar

### **KLR:**

- ▶ Abkürzung für Kosten- und Leistungsrechnung

### **Kompetenz:**

- ▶ bezeichnet das Dürfen, das Wollen und das Können einer Person im Hinblick auf die Wahrnehmung einer konkreten Arbeitsaufgabe
- ▶ dient der Bewältigung gegenwärtiger Probleme und ist als Potenzial Grundlage für die tatsächliche und messbare Leistung eines Individuums bzw. einer Organisation

### **Konsolidierung (Haushalt):**

- ▶ aus ökonomischer Sichtweise bezeichnet man mit der Konsolidierung finanzpolitische Maßnahmen, die auf eine Änderung der Struktur der öffentlichen Ausgaben/Einnahmen gerichtet sind
- ▶ man unterscheidet zwischen einer quantitativen und einer qualitativen Konsolidierung

### **Kontraktmanagement:**

- ▶ verbindliche Absprache zwischen zwei hierarchischen Ebenen für einen festgelegten Zeitraum über die zu erbringenden Leistungen und/oder zu erreichenden Wirkungen/Ergebnisse und die hierzu bereitgestellten Ressourcen, über Berichtswesen und **Controlling** sowie über das Verfahren bei Abweichungen

### **Leipos:**

- ▶ Leistungserfassungssoftware zur Erfassung direkter und indirekter kommunaler (Dienst-) Leistungen
- ▶ neben den eigentlichen produktiven Leistungen werden auch nicht-produktive Arbeitszeitanteile erfasst
- ▶ System ist über Schnittstellen an die Finanz- und Personalabrechnungssoftware angebunden
- ▶ Datenerfassung erfolgt an jedem beliebigen Arbeitsplatz personenbezogen mittels Internetbrowser

### **Leistungsbeurteilung:**

- ▶ Beurteilung der Leistung von Mitarbeitern in der Vergangenheit, also insbesondere der Ergebnisse und der Art und Weise, wie sie erreicht worden sind und wie sich der Mitarbeiter gegenüber Kunden/Bürgern, seinen Vorgesetzten, Kollegen und ggf. Untergebenen verhalten hat
- ▶ ein wichtiges Führungsinstrument, jedoch nur z. T. aussagekräftig für Förderungsmaßnahmen: dazu muss die Befähigungsbeurteilung ergänzt werden, für die Besetzung von Führungspositionen kommen aufwändigere Verfahren in Betracht, die eine bessere Prognose über die Eignung erlauben

### **Mentoring:**

- ▶ als Personalentwicklungsinstrument, insbesondere in Führungskreisen bezeichnete Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentorin bzw. Mentor), die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weitergibt, um diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung innerhalb eines Unternehmens zu fördern

### **Methodenkompetenz:**

- ▶ beschreibt die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu verarbeiten und im Arbeitsprozess einzusetzen, Handlungen und Handlungsfolgen auszuwerten und Konsequenzen für zukünftiges Handeln abzuleiten

### **Mitarbeiterbefragung: (aus personalwirtschaftlicher Sicht)**

- ▶ ist eine Möglichkeit, qualitative Daten von den Mitarbeitern eines Unternehmens zu erheben. Es handelt es sich um ein sensibles personalwirtschaftliches Instrument, welches zu unterschiedlichen Zielsetzungen eingesetzt werden kann.

### **Mitarbeiterbefragung: (aus Sicht des betrieblichen Gesundheitsmanagements)**

- ▶ Befragungen sind ein effektives Instrument, um eine differenzierte Einschätzung sowohl der Arbeit wie auch des gesundheitlichen Befindens aus Sicht der Beschäftigten zu gewinnen
- ▶ bei jeder Mitarbeiterbefragung, ganz besonders aber bei Fragen aus dem Bereich der Gesundheit, ist ein sensibler Umgang mit den erhobenen Daten für eine Akzeptanz unerlässlich

### **Mitarbeitergespräch:**

- ▶ Allgemein:
  - Gespräch des Vorgesetzten mit einem Mitarbeiter in Wahrnehmung seiner Personalführungsaufgabe, insbesondere zur umfassenden Erörterung der Situation, der weiteren Entwicklung usw.
- ▶ Im Rahmen moderner Personalführungskonzepte:
  - Gespräch mit dieser Funktion, das regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) zu führen ist
  - teilweise mit definierten Inhalten, verbunden mit der Besprechung der Erreichung der Ziele früherer und dem Abschluss neuer Zielvereinbarungen und mit schriftlicher Dokumentation der Durchführung und der Ergebnisse

### **Organigramm:**

- ▶ zusammenfassende Übersicht über Organisation und Aufgabenverteilung in einer Institution, vom Leitungsorgan bis zur Ebene der Basiseinheiten (Referate), unter graphischer Verdeutlichung der Über-/Unterordnungsverhältnisse und der Dienstwege

### **Outsourcing:**

- ▶ mit Outsourcing (**deutsch Auslagerung**) wird in der Ökonomie die zeitlich begrenzte Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen bezeichnet
- ▶ Outsourcing ist somit eine spezielle Form des Fremdbezugs von bisher intern erbrachter Leistung, wobei die Dauer wie der Gegenstand der Leistung vertraglich fixiert werden
- ▶ dadurch wird Outsourcing von sonstigen Partnerschaften abgegrenzt

### **Paisy:**

- ▶ Personalwirtschafts-, -abrechnungs- und Informationssystem
- ▶ mit diesem System werden z. B. Personaldaten erfasst und Lohn- und Gehaltsabrechnungen durchgeführt

### **Personalbörse:**

- ▶ Instrument der Personalwirtschaft zur zielgerichteten Unterbreitung neuer Aufgaben unter Einbeziehung erforderlicher Fort- und Weiterbildungen

### **Personalentwicklung:**

- ▶ Teilfunktion des **Personalmanagements**, das die Deckung des Personalbedarfs durch Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter anstrebt, gleichzeitig aber auch wichtige Beiträge zur Motivation, der Entwicklung der Kultur und zur Erreichung der sozialen Ziele des Unternehmens/der Behörde leisten kann

### **Personalkosten:**

- ▶ **Personalkosten** bestehen aus den Kosten für Gehälter und Löhne, die als Lohnkosten bezeichnet werden, zudem aus den Kosten für soziale Aufwendungen sowie aus den Personalnebenkosten, wie zum Beispiel Entgeltfortzahlungen oder Fortbildungsmaßnahmen
- ▶ Personalkosten beziehen sich außerdem immer auf einen Arbeitnehmer und einen bestimmten Zeitraum
- ▶ zu den Personalkosten gehören Zahlungen von Versicherungsbeiträgen an Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- oder Unfallkassen
- ▶ diese Kosten werden meist geteilt, wobei nur der Anteil, den der Arbeitgeber zu zahlen hat, den Personalkosten angerechnet wird
- ▶ in Dienstleistungsbereichen machen Personalkosten üblicherweise 80 % der Kosten aus
- ▶ häufig sind Personalkosten kurzfristig kaum zu beeinflussen, weshalb Personalkosten bei der Planung von Unternehmen eine wichtige Rolle spielen

### **Personalmanagement:**

- ▶ umfasst alle Bereiche der Personalplanung und -veränderung auf **strategischer, taktischer** und **operativer** Ebene
- ▶ dazu gehören:
  - Personalbedarfsbestimmung
  - Personalbestandsanalyse
  - Personalbedarfskonzept
  - Personalbeschaffung
  - Personalentwicklung
  - Personalfreisetzung
  - Personaleinsatz
  - Personalkostenmanagement
  - Personalführung

### **Präambel:**

- ▶ bezeichnet die meistens feierliche, in gehobener Sprache abgefasste Erklärung am Anfang einer Urkunde
- ▶ dient der Darstellung von Motiv, Absicht und Zweck durch Urheber

### Relaunch:

- ▶ beschreibt nicht die Neueinführung von innovativen Produkten, sondern das Ersetzen (Substitution) eines bereits bestehenden Produktes, das dem veränderten Kundengeschmack (z. B. Design), rechtlichen Ansprüchen, regionalspezifischen Besonderheiten u. Ä. genügen soll
- ▶ bezogen auf den vorliegenden Bericht, beschreibt der Begriff den neu gestaltenden bzw. modernisierten Internetauftritt der Landeshauptstadt Magdeburg

### Sabbatical:

- ▶ im neuzeitlichen, übertragenen Sinn des aus den USA stammenden Begriffs Sabbatical (auch Sabbatjahr) bezeichnet es entweder ein Jahr der Teilzeitarbeit oder ein Jahr der Auszeit
- ▶ hier kann sich der Mitarbeiter durch Lohnverzicht und durch den Aufbau von Plusstunden, beispielsweise durch Überstunden, einen Freizeitanspruch aufbauen. Dieser Freizeitanspruch kann dann an einem Stück genommen werden,
- ▶ während der gesamten Zeit bleibt dabei das Einkommen konstant. Neben dem Sabbatical besteht weiterhin der Anspruch auf bezahlten Urlaub.

### Soziale Kompetenz:

- ▶ umfasst die Fähigkeit mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Partnern zusammenzuarbeiten, ein gutes Betriebsklima zu schaffen und zu erhalten

### Strategisches Personalmanagement:

- ▶ ist die personalwirtschaftliche Vorbereitung und Absicherung vorteilhafter Wettbewerbssituationen
- ▶ hat als Gegenstand die Planung, Umsetzung und Kontrolle von grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten zum Aufbau, zum Erhalt, zur Nutzung oder auch zum Abbau von Personalpotenzialen

### Synergieeffekt:

- ▶ Synergie ist das Zusammenwirken von Lebewesen, Stoffen oder Kräften im Sinne von „sich gegenseitig fördern“
- ▶ auf Synergie-Effekte setzt man z. B. in der Wirtschaft bei der Fusion von mehreren Einzelunternehmen zu einem effizienten Großunternehmen oder bei vertraglicher Zusammenarbeit z. B. im Forschungs- und Entwicklungsbereich
- ▶ bei Fusionen treten diese Effekte allerdings in vielen Fällen nicht auf oder es entstehen gar Reibungsverluste, weil die fusionierten Firmenteile gegeneinander arbeiten

### Telearbeit

- ▶ Zusammenfassung von verschiedenen Arbeitsformen, bei denen der Mitarbeiter zumindest einen Teil der Arbeit außerhalb der Gebäude des Arbeitgeber verrichtet
- ▶ Arbeitsergebnisse werden oftmals über digitale Kanäle übermittelt
- ▶ Unterscheidung zwischen:
  - Teleheimarbeit
  - Alternierende Telearbeit
  - Mobile Telearbeit
  - On-Site Telearbeit
  - Arbeit in Telecentern

### TVöD:

- ▶ alle bisherigen Tarifverträge im öffentlichen Dienst wie der BAT, BAT-O, MTArb, MT-Arb-O, BMT-G und BMT-GO werden zum 01. Oktober 2005 durch einen einheitlichen Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) ersetzt
- ▶ einstweilen wird dieser nur für den Bund und die Kommunen, nicht aber für die Länder gelten
- ▶ wichtigste Änderung: Das Entgelt wird anhand der jeweiligen Qualifikation (15 Leistungsgruppen) und dem bisherigen Erfahrungsstand (6 Entwicklungsstufen) ermittelt.
- ▶ die sozialen Bestandteile, also insbes. die Ortszuschläge entfallen
- ▶ für bereits Beschäftigte gibt es eine Besitzstandswahrung

### Umlage:

- ▶ Begriff der Betriebswirtschaftslehre
- ▶ ist die innerbetriebliche Verteilung von Kosten (sog. Sekundärkosten) anhand sekundärer Kennzahlen oder Schlüssel, wie Mitarbeiterzahl, Nutzungsfläche etc.

**Workshop:**

- ▶ ist eine Veranstaltung, in welcher sich eine kleine Gruppe intensiv, oft auch praktisch, mit einem bestimmten Thema auseinandersetzt
- ▶ Lehrgänge sind moderiert, allerdings ist der Moderator den anderen Teilnehmern nicht immer fachlich voraus – oft handelt es sich um einen Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern

**Zeitmanagement:**

- ▶ beschäftigt sich mit Problemen, die eine gewaltige Anzahl von Aufgaben, Terminen etc. mit sich bringen, wenn die zur Verfügung stehende Zeit begrenzt ist
- ▶ das Ziel eines erfolgreichen Zeitmanagements ist es, erfolgreich zu sein und gleichzeitig Stress und Druck abzubauen
- ▶ beschäftigt vorwiegend mit „Selbstmanagement“. Die Techniken lassen sich grob in die nachfolgenden fünf Bereiche einteilen, wobei Überschneidungen der Themen möglich sind.
  - Ziele
  - Übersicht
  - Prioritäten
  - Plan
  - Motivation

# Abbildungsverzeichnis

<b>Titel der Abbildung</b>	<b>Seite</b>
Abbildung 1 – Anzahl der Führungskräfte	12
Abbildung 2 – Stellenentwicklung seit 1999	13
Abbildung 3 – Stellenentwicklung der Dezernate seit 1999	14
Abbildung 4 – Projekte der Verwaltungsreform	15
Abbildung 5 - Produktbuch	17
Abbildung 6 – Personalbestand (Dienstverhältnisse) seit 1999	21
Abbildung 7 – Personalbestand (Frauenanteil) seit 1999	22
Abbildung 8 – Altersbaum 2006	23
Abbildung 9 – interne und externe Ausschreibungen seit 1993	25
Abbildung 10 – externe und interne Bewerbungen seit 1993	26
Abbildung 11 – Ausschreibungskosten seit 1993	27
Abbildung 12 – Einstellungen (Dienstverhältnisse) 2006	28
Abbildung 13 – Einstellungen (Frauenanteil) 2006	29
Abbildung 14 – Austritte (Dienstverhältnisse) 2006	30
Abbildung 15 – Einstellungen und Austritte seit 2000	31
Abbildung 16 – Bestand Personalbörse seit 2000	32
Abbildung 17 – Ausbildungsplätze seit 1991	33
Abbildung 18 – Ausbildungsplätze 2006	34
Abbildung 19 – Ausbildungsplätze und Bewerbungen seit 1999	35
Abbildung 20 – Anschlusstätigkeiten / Übernahmen seit 2003	36
Abbildung 21 – Übernahmeregung (altes Modell)	36
Abbildung 22 – Übernahmeregung (neues Modell) Verwaltungsberufe	37
Abbildung 23 – Übernahmeregung (neues Modell) andere Berufe	37
Abbildung 24 – Ausbildungskosten seit 1999	38
Abbildung 25 – Teilnehmer an Fortbildungen seit 2002	39
Abbildung 26 – Kosten für Fortbildungslehrgänge seit 2002	40
Abbildung 27 – haushaltstechnische Mittel zur Aus- und Fortbildung 2006 bis 2008	40
Abbildung 28 – Beschäftigungspflichtquote nach SGB IX seit 1999	41
Abbildung 29 – SOLL/IST-Vergleich der Pflichtarbeitsplätze seit 1999	42
Abbildung 30 – Ausgleichsabgaben seit 1999	43
Abbildung 31 – Altersstrukturen schwerbehinderter Mitarbeiter/-innen	43
Abbildung 32 – Geschlechterverteilung und Dienstverhältnisse schwerbehinderter Mitarbeiter/-innen	44
Abbildung 33 – Gesamtpersonalkosten seit 2000	45
Abbildung 34 – Anteil Personalkosten am Verwaltungshaushalt	46
Abbildung 35 – Auswertung Feedbackbögen	48
Abbildung 36 – Abgleich von Anforderungs- und Eignungsprofil	49
Abbildung 37 – Projekt Mentoring	51
Abbildung 38 – Projekt Jahresmitarbeitergespräch	55
Abbildung 39 - Auditierungspyramide	56
Abbildung 40 – Handlungsfelder des audit	57