



otto fördert otto ist kreativ otto hat energie  
otto präsentiert otto stellt vor otto informiert otto gibt bekannt otto zeigt

# Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement der Landeshauptstadt Magdeburg **2008/2009**

 Daten und Statistiksammlung zum Personal- und Organisationsmanagement der Landeshauptstadt Magdeburg

## Impressum

### *Herausgeber:*

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

### *Redaktion und Autoren:*

Holger Platz (Beigeordneter für Kommunales, Umwelt und allgemeine Verwaltung),

Eckard Radike (Fachdienstleiter, Personal- und Organisationsentwicklung)

Stefan Paeschke (Teamleiter, Personal- und Organisationsplanung)

Frank Graupner (Personal- und Organisationsplanung)

- *Zuarbeit bestimmter Textinhalte und statistischer Daten:*

Andrea Milferstädt (Leiterin der Stabsstelle Verwaltungsreform und strategisches Controlling)

Elvira Berlin (Fachdienstleiterin Personalabrechnung und Zentraler Service)

Dr. Rolf Hahn (Teamleiter IuK-Planung)

Ute Wiese (Teamleiterin Aus- und Fortbildung)

Nicola Thomas (Personal- und Organisationsplanung)

Manuela Assmann-Behlau (Personal- und Organisationsplanung)

Jana Pausch (Praktikantin in der Personal- und Organisationsplanung)

Martina Lange (Teamleiterin Personalwirtschaft)

Konstanze Weißberg (Personalwirtschaft – Betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement)

Kathrin Kohlmeyer (Arbeitssicherheit)

### *Grafik, Layout und Druckvorbereitung:*

Frank Graupner (Personal- und Organisationsplanung)

### *Druck und Vervielfältigung:*

Landeshauptstadt Magdeburg  
Zentrale Vervielfältigung

### *Auflage / Erscheinungsjahr*

100 / 2010

### *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.

### *Inhaltlicher Lesehinweis:*

Im vorliegenden Bericht wurde darauf geachtet, dass die personellen Bezeichnungen wie „Mitarbeiter“, „Angestellter“, „Beamter“, „Teilnehmer“ oder auch „Leiter“ immer mit der weiblichen Bezeichnung wie „Mitarbeiterin“, „Angestellte“, „Beamtin“, „Teilnehmerin“ oder auch „Leiterin“ ergänzt wurde. Sollte dies gelegentlich nicht geschehen sein, so erfolgte das nicht aus Geringschätzung, sondern um sprachlich einfach, klar und unbürokratisch zu sein. Gleiches trifft natürlich auch auf die Formulierungen im Plural zu.

## Vorwort

Vor Ihnen liegt die „Doppelausgabe“ des Berichtes zum Personal- und Organisationsmanagement.

Hier werden rückblickend die Jahre 2008 und 2009 beleuchtet. Das Autorenteam hält dabei den altbewährten Stil bei. Somit werden auch in dieser Doppelausgabe dem Leser die unterschiedlichsten Entwicklungen im Bereich des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt Magdeburg mit einer gesunden Mischung aus inhaltlich erläuternden Textbausteinen und übersichtlichen Grafiken dargelegt.



**Holger Platz,**  
Beigeordneter für Kommunales,  
Umwelt und allgemeine Verwaltung

In den Schwerpunktthemen, wie dem „demografischen Wandel“ oder den verschiedensten Projekten der Personalentwicklung, berichten wir ausführlicher und detaillierter.

Wie schon beim 2006er-Bericht erhielt das Autorenteam auch für den Bericht des Jahres 2007 viele positive Reaktionen. Besonders hervorzuheben ist, dass diese nicht nur aus den „eigenen Reihen“ kamen, sondern auch von anderen Kommunen. Es konnte erneut festgestellt werden, dass der Bericht bei Absolventen der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, der Hochschule Magdeburg-Stendal sowie der Hochschule Harz ein reges Interesse hinsichtlich des eigenen Studiums und des Schreibens von Diplomarbeiten weckt.

Noch etwas ist aufgefallen: Bei Recherchearbeiten zum vorliegenden Bericht ist den Autoren nicht verborgen geblieben, dass Kommunen, die zum ersten Mal einen Personalbericht veröffentlichten, sich offensichtlich an den Berichten zum Personal- und Organisationsmanagement der Landeshauptstadt Magdeburg orientierten. Das ist keineswegs negativ zu bewerten, sondern sogar gewollt. Nur wenn Kommunen voneinander lernen, die positiven Dinge für sich zu nutzen, sind die zukünftigen und meist sehr schwierigen Aufgaben zu meistern.

Die diesjährige Ausgabe des Berichtes wird wiederum als kostenlose Ausgabe veröffentlicht und wie gewohnt auch auf der Internetseite der Landeshauptstadt Magdeburg ([www.magdeburg.de](http://www.magdeburg.de)) zum Download bereitgestellt und damit einer breiten Ebene zugänglich gemacht. Das geschieht nicht nur aus der selbst auferlegten Verpflichtung aus unserem Leitbild. Daneben hoffen die Autoren auch mit dieser Ausgabe auf einen interkommunalen Gedankenaustausch, von dem letztendlich alle profitieren.

Der Schwerpunkt für alle Kommunen ist unangefochten der „Demografische Wandel“ und das nicht nur für die vergangenen, sondern insbesondere für die zukünftigen Jahre.

Die Bevölkerungszahl sinkt, während das Durchschnittsalter steigt! So einfach lässt sich der Begriff bei ganz nüchterner Betrachtung auf eine Formel bringen. Damit verbunden sind allerdings unzählige Herausforderungen für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und alle Kommunen, die die gesellschaftliche Verantwortung für ihre Bürger tragen.

Laut einer jüngst veröffentlichten Studie vom Berliner Institut für Bevölkerung und Entwicklung ist Deutschlands Osten das „demografische Krisengebiet Europas“. Eine starke Überalterung und eine übermäßige Abwanderung junger Menschen sind die belegbaren Gründe, warum das Institut zu einer solch alarmierenden Aussage kommt.

Auf diese demografische Entwicklung, die sich nicht nur in der Bevölkerung, sondern auch in der Verwaltung sowohl personell als auch strukturell abzeichnet, angemessen zu reagieren, wird deshalb die vordringliche Aufgabe der nächsten Jahre sein.

Genau an dieser Stelle setzt auch der vorliegende Bericht an, wenn er die Entwicklungen in der Alters- und Geschlechterstruktur und die Personalfuktuation beleuchtet.

Die zentralen Fragen lauten, wie die erkannten Ziele erreicht und die guten Ideen in die Tat umgesetzt werden können, wo dabei die größten Hürden und Hindernisse liegen und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um die Chancen des demografischen Wandels nicht nur zu erkennen, sondern auch aktiv zu gestalten.

Neben all den Maßnahmen zur Bewältigung der demografischen Herausforderung verliert die Landeshauptstadt Magdeburg dabei ihre eigentlichen Verpflichtungen nicht aus den Augen. Und das sind nun mal die Verpflichtungen gegenüber ihren Bürgerinnen und Bürgern und die Befriedigung ihrer gesellschaftlichen, kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Bedürfnisse.

Diese in ein harmonisches Gleichgewicht unter Berücksichtigung der nach wie vor angespannten finanziellen Situation der Landeshauptstadt Magdeburg zu bringen, ist und bleibt die spannende Aufgabe in der Zukunft.



Holger Platz  
Beigeordneter für Kommunales,  
Umwelt und allgemeine Verwaltung

# Inhaltsverzeichnis

<b>DAS LEITBILD DER LANDESHAUPTSTADT MAGDEBURG</b> .....	- 7 -
<b>1. VERWALTUNGSREFORM IN DER ORGANISATION</b> .....	- 9 -
1.1 RAHMENKONZEPT VERWALTUNGSREFORM .....	- 9 -
1.1.1 ABGESCHLOSSENE REFORMPROJEKTE .....	- 9 -
1.2 ARBEITSSTAND WEITERER REFORMPROJEKTE AUS DEM RAHMENKONZEPT .....	- 10 -
1.2.1 PROJEKT QUALITÄTSMANAGEMENT .....	- 10 -
1.2.2 STAND DER EINFÜHRUNG EINES KONTRAKTMANAGEMENTS .....	- 10 -
1.3 REFORMPROJEKTE UNTER EIGENER FEDERFÜHRUNG AUßERHALB DES RAHMENKONZEPTES .....	- 11 -
1.3.1 PRODUKTBUCH DER LANDESHAUPTSTADT MAGDEBURG .....	- 11 -
1.3.2 PROJEKT „LANGZEITARCHIVIERUNG“ .....	- 12 -
1.4 PROJEKTE UNTER FEDERFÜHRUNG ANDERER ORGANISATIONSEINHEITEN .....	- 12 -
1.4.1 ERARBEITUNG SOZIALPOLITISCHER LEITLINIEN IM DEZERNAT V .....	- 12 -
1.4.2 ERARBEITUNG VON GRUNDLAGEN ZUR EINFÜHRUNG EINES QM-SYSTEMS IM SOZIALAMT .....	- 13 -
1.4.3 GESCHÄFTSFÜHRUNG IN DER STRATEGIEGRUPPE UND DER ARBEITSGRUPPE VERWALTUNGSREFORM .....	- 13 -
<b>2. INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSPLANUNG</b> .....	- 13 -
2.1 DOKUMENTENMANAGEMENTSYSTEME (DMS) .....	- 14 -
2.2 BETEILIGUNG AM PROJEKT DER EINFÜHRUNG DER DOPPIK .....	- 14 -
2.3 ÜBERLEITUNG DER PERSONALABRECHNUNG PAISY .....	- 14 -
2.4 ÜBERLEITUNG OPENPROSOZ .....	- 14 -
2.5 MITARBEITERPORTAL .....	- 15 -
2.6 PROJEKT - VEREINHEITLICHUNG HARD- UND SOFTWARE / BESCHAFFUNG .....	- 15 -
2.7 AUSBAU DES VERWALTUNGSNETZES .....	- 15 -
<b>3. ORGANISATIONSMANAGEMENT</b> .....	- 16 -
3.1 STRUKTURELLE VERÄNDERUNGEN 2008 UND 2009 (ORGANIGRAMM) .....	- 16 -
3.2 FÜHRUNGSKRÄFTE .....	- 18 -
3.3 STELLENENTWICKLUNG .....	- 20 -
<b>4. PERSONALMANAGEMENT</b> .....	- 22 -
4.1 PERSONALBESTÄNDE .....	- 22 -
4.1.1 PERSONALBESTAND NACH DIENSTVERHÄLTNIS .....	- 22 -
4.1.2 PERSONALBESTAND NACH GESCHLECHT .....	- 23 -
4.2 ALTERSSTRUKTUR UND DEREN FOLGEN .....	- 24 -
4.2.1 PERSONALALTERSSTRUKTUR DER LANDESHAUPTSTADT MAGDEBURG .....	- 24 -
4.2.2 DER FACHKRÄFTEVERLUST INFOLGE DER DEMOGRAFISCHEN ENTWICKLUNG .....	- 25 -
4.2.3 ATZ IN DER LANDESHAUPTSTADT MAGDEBURG .....	- 28 -
4.2.4 STATISTISCHER ÜBERBLICK ZUM VERHÄLTNIS VON VOLL- UND TEILZEIT .....	- 30 -
4.3 AUSSCHREIBUNGEN, BEWERBUNGEN, EINSTELLUNGEN, AUSTRITTE .....	- 33 -
4.3.1 AUSSCHREIBUNGEN .....	- 33 -
4.3.2 BEWERBUNGEN .....	- 34 -
4.3.3 AUSTRITTE UND EINSTELLUNGEN 2008-2009 .....	- 36 -
4.4 PERSONALBÖRSE UND SOZIALSTELLEN .....	- 39 -
4.5 MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER IN DER ARGE .....	- 40 -
4.6 PROJEKTE DER PERSONALENTWICKLUNG .....	- 41 -
4.6.1 PERSONALENTWICKLUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE .....	- 41 -
4.6.2 LEISTUNGSVERGÜTUNG NACH § 18 TVÖD IN DER LANDESHAUPTSTADT MAGDEBURG ..	- 46 -

4.6.3	NEUES VOM AUDIT BERUFUNDFAMILIE® .....	- 51 -
<b>5.</b>	<b>INTEGRATION SCHWERBEHINDERTER MENSCHEN</b> .....	- 54 -
5.1	PFLICHTARBEITSPLÄTZE/BESCHÄFTIGUNGSPFLICHTQUOTE .....	- 54 -
5.2	AUSGLEICHABGABE .....	- 56 -
<b>6.</b>	<b>PERSONALKOSTEN</b> .....	- 58 -
6.1	PERSONALKOSTENENTWICKLUNG .....	- 58 -
6.2	BESOLDUNGS- UND VERGÜTUNGSSPIEGEL .....	- 59 -
<b>7.</b>	<b>AUSBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG DURCH FORTBILDUNG</b> .....	- 62 -
7.1	AUSBILDUNG .....	- 62 -
7.1.1	ÜBERNAHME VON AUSZUBILDENDEN .....	- 64 -
7.1.2	DIENSTVEREINBARUNG ZUR FREISTELLUNG VON AUSBILDERN .....	- 65 -
7.1.3	KOSTEN DER AUSBILDUNG .....	- 66 -
7.2	FORTBILDUNG .....	- 66 -
7.2.1	FORTBILDUNGEN EXTERNER TRÄGER .....	- 67 -
7.2.2	INHOUSE-SEMINARE 2008-2009 .....	- 69 -
<b>8.</b>	<b>ARBEITSSICHERHEIT UND BETRIEBLICHES GESUNDHEITS- UND EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT</b> .....	- 71 -
8.1	ARBEITSSICHERHEIT .....	- 71 -
8.2	BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT .....	- 74 -
8.2.1	KRANKENSTAND .....	- 74 -
8.3	BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT .....	- 76 -
8.3.1	DIENSTVEREINBARUNG .....	- 76 -
8.3.2	ZUSAMMENSETZUNG DES EINGLIEDERUNGSTEAMS .....	- 77 -
8.3.3	KOORDINIERUNG .....	- 77 -
8.3.4	ABLAUF DES BEM-VERFAHRENS .....	- 77 -
8.3.5	STATISTIK 2008 .....	- 78 -
8.3.6	VERGLEICH 2008 UND 2009 .....	- 79 -
8.3.7	FAZIT BEM .....	- 80 -
<b>9.</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	- 81 -



## 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 Mitarbeiter -

### **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 fördern.
- ➔ 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.



## 1. Verwaltungsreform in der Organisation

### 1.1 Rahmenkonzept Verwaltungsreform

Die Grundlage für die Arbeit der Stabsstelle Verwaltungsreform/Strategisches Controlling bildet das Rahmenkonzept Verwaltungsreform. Dieses Rahmenkonzept wurde durch die Strategieguppe Verwaltungsreform auf ihrer Sitzung im Jahr 2004 beschlossen.

Die Stabsstelle Verwaltungsreform/Strategisches Controlling betreut im Rahmenkonzept eigene Handlungsfelder und nimmt bei Federführung anderer Organisationseinheiten das Projektcontrolling wahr. Einen Überblick über alle Projekte der Stabsstelle zeigt folgende Grafik.

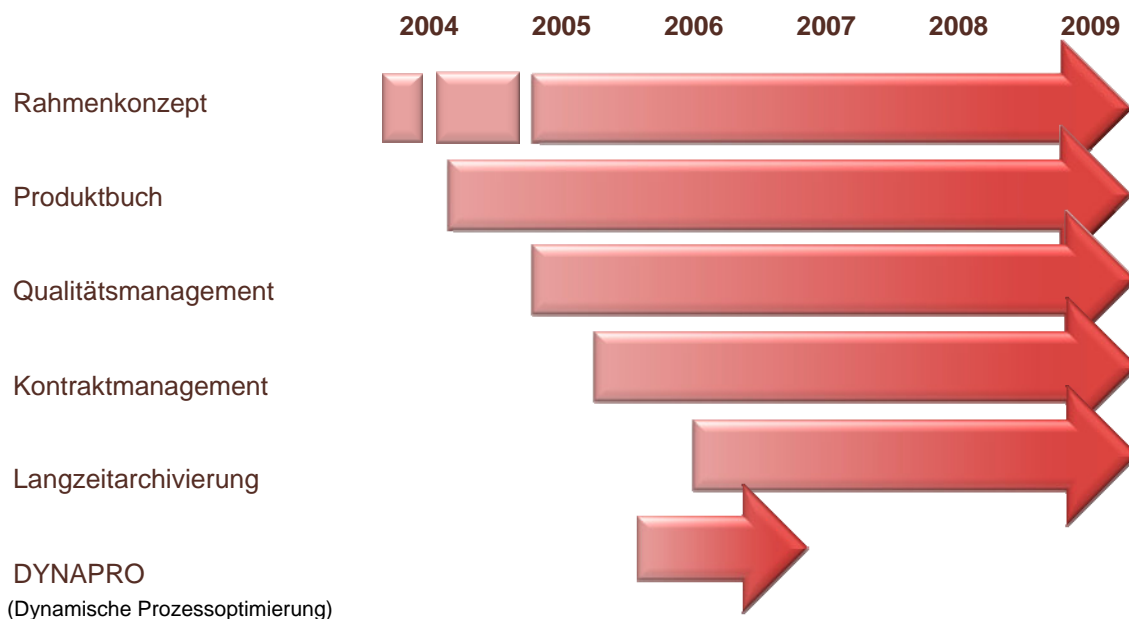


Abbildung 1 – Projekte der Stabsstelle I/01

#### 1.1.1 Abgeschlossene Reformprojekte

Der projekthafte Abschluss konnte per 31. Dezember 2008 für diese vier Handlungsfelder aus dem Rahmenkonzept festgestellt werden:

- + Aufbau der Bürgerbüros als Frontoffice
- + Stadtordnungsdienst
- + Internetplattform
- + Mitarbeiterbefragung

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

## 1.2 Arbeitsstand weiterer Reformprojekte aus dem Rahmenkonzept

An der Implementierung der weiteren Reformprojekte aus dem Rahmenkonzept wird weiterhin gearbeitet. Den aktuellen Arbeitsstand können die städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Intranet verfolgen.



### Arbeitsstand der Handlungsfelder

#### I.2 Entscheidungsunterstützung zur Optimierung von Prozessen/Produkten

#### II.1 Einführung Doppik

#### II.2 Aufbau produktorientierter Budgets

#### II.4 Interne Leistungsverrechnung

#### IV.4 Flexibilisierung des Haushaltsvollzuges

Diese Handlungsfelder sind mit der Einführung des Neuen Kommunalen Haushaltsrechtes (NKHR) zum 01. Januar 2010 im Wesentlichen abgeschlossen. Eine formelle Bestätigung des Abschlusses steht jedoch noch aus.

Auf den Arbeitsstand der Projekte unter eigener Federführung der Stabsstelle wird nachfolgend näher eingegangen.

### 1.2.1 Projekt Qualitätsmanagement

Ein Grundsatzkonzept zur Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements in der Landeshauptstadt Magdeburg wurde im Jahr 2005 erarbeitet und in der Verwaltungsführung zur Diskussion gestellt. Nach Abschluss eines Pilotprojektes im Fachdienst „Straßenverkehrsangelegenheiten“ wurde ein weiteres Projekt zur Einführung eines QM-Systems in einem Bereich des Städtischen Abfallwirtschaftsbetriebes (SAB) im Jahr 2007 begonnen und 2008 zum Abschluss gebracht. Im Jahr 2009 wurde mit Unterstützung von Studenten der Hochschule Harz, Fachbereich Verwaltungswissenschaften mit der Erarbeitung eines QM-Systems in zwei weiteren Bereichen des SAB begonnen. Das Projekt wird fortgeführt.

### 1.2.2 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.

Erste Erfahrungen im Umgang mit Zielvereinbarungen (Kontrakten) konnten aus dem Projekt SPE (Stellen- und Personalentwicklung) im Jahr 2006 gewonnen werden. Aufbauend auf diesen Erfahrungen begann das Dezernat für Kommunales, Umwelt und Allgemeine Verwaltung im Jahr 2007 schrittweise mit der Einführung von Zielvereinbarungen zwischen dem Beigeordneten und den Amts-/ Fachbereichsleitern. Dieser Prozess hat sich nach Einschätzung aller Beteiligten bewährt und wird in den folgenden Jahren fortgeführt.

Im Rahmen der Aktivitäten zur Einführung des TVöD gewinnt die Arbeit mit Zielvereinbarungen entsprechend § 18 eine grundlegende Bedeutung. In einer Pilotphase wurden und werden mit Mitarbei-

tern und Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zielvereinbarungen abgeschlossen.

Im Dezernat für Soziales, Jugend und Gesundheit wurden 2007 mit der Erarbeitung sozialpolitischer Leitlinien aus dem Verwaltungsleitbild der Landeshauptstadt grundlegende Voraussetzungen für die Arbeit mit Zielvereinbarungen geschaffen.

### 1.3 Reformprojekte unter eigener Federführung außerhalb des Rahmenkonzeptes

#### 1.3.1 Produktbuch der Landeshauptstadt Magdeburg

Das Produktbuch der Landeshauptstadt Magdeburg wurde auf der Basis der Kostenträger im LeipoS kontinuierlich fortgeschrieben. Die nebenstehende Grafik zeigt den Stand per 31.12. 2009.

Das Produktbuch ist eines der Ergebnisse aus dem Projekt Aufgabekritik/Organisationsentwicklung. Warum wurde ein Produktbuch erforderlich?

Die aktuelle Notwendigkeit zeigt sich in der unverzichtbaren Voraussetzung von Produktplänen für die Einführung der vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Doppik. Mit dem Aufbau eines gesamtstädtischen Produkthaushaltes, der sich in diesem besagten Produktbuch niederschlägt – stellt sich die Frage der Steuerbarkeit, der Einflussnahme auf die einzelnen Produkte. Entscheidungen für entsprechende Steuerungsinstrumente werden erforderlich. Koordination, Kontrolle und Steuerung der Produkterstellung und Produktanahme durch den Nutzer, den Bürger, wird künftig erforderlich.

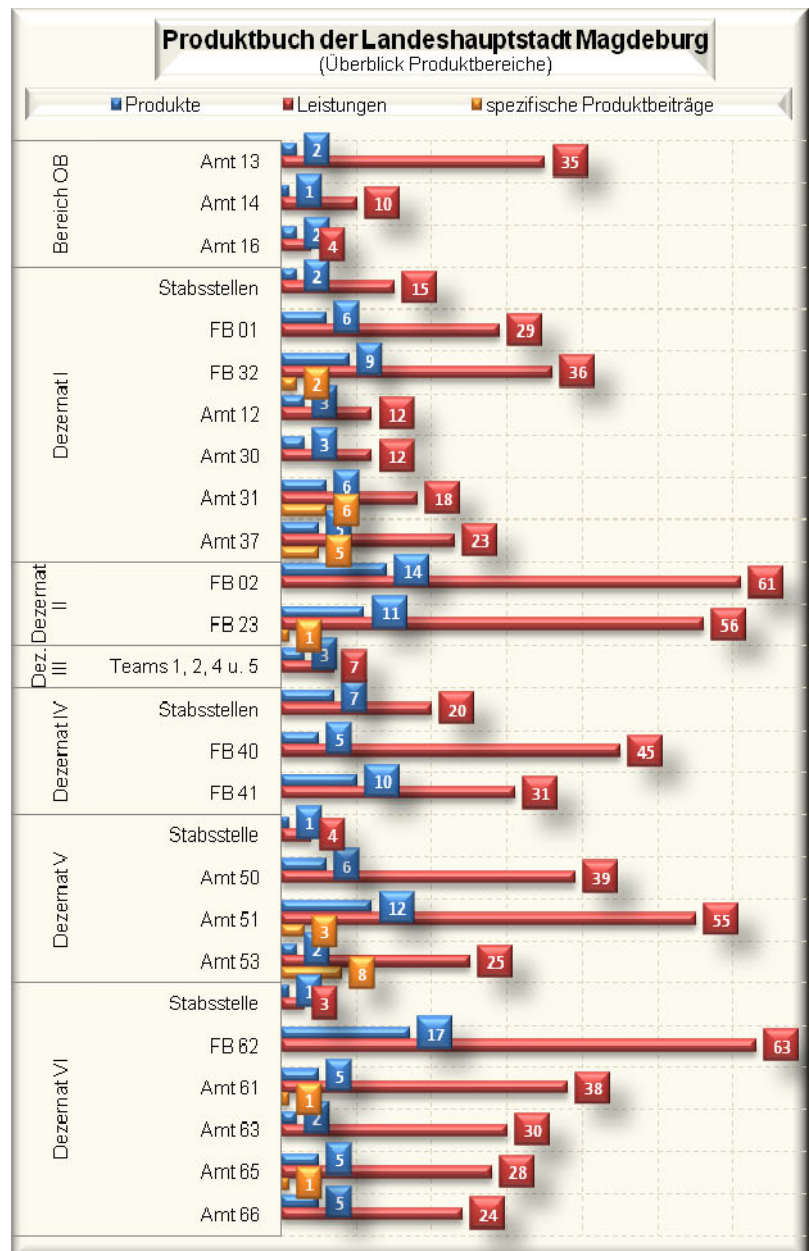





Abbildung 2 – Produktbuch der LH MD

Bei den Grafiken des Produktbuchs handelt es sich **nicht um Organigramme der Aufbaustruktur** der entsprechenden Organisationseinheiten, sondern um die Produktbereiche mit den Produkten und Leistungen/Kostenträgern, wie diese aktuell in der Kostenrechnung der Landeshauptstadt Magdeburg

enthalten sind. Es ist demnach möglich, bereits zusammengeführte Organisationseinheiten als Produktbereiche in der Kostenrechnung getrennt zu betrachten.

Mit Einführung der Doppik und einer doppelischen Software soll es dann möglich sein, die Haushaltskennziffern mit den Produkten/Produktbeschreibungen und Kostenträgern/Kostenträgersteckbriefen zu hinterlegen. Die Bereitstellung des Produktbuchs erfolgt derzeit elektronisch als PDF-Datei, dies hat folgende Vorteile:

-  das Format ist weitgehend Standard und kann auf jedem Computer betrachtet werden
-  die Ansicht kann beliebig vergrößert und somit „lesbar“ gemacht werden
-  eine Veröffentlichung im Intranet ist möglich.

### **1.3.2 Projekt „Langzeitarchivierung“**

Das im Jahr 2006 zwischen der Landeshauptstadt Magdeburg, vertreten durch den Beigeordneten für Kommunales, Umwelt und Allgemeine Verwaltung, Herrn Holger Platz, und der Universität Magdeburg, Lehrstuhl Maschinenbauinformatik, Herrn Prof. Dr.-Ing. Sandor Vajna, im Rahmen der Aktivitäten zum Jahr der Wissenschaft gestartete Pilotprojekt zur Entwicklung von methodischen Grundlagen zur Langzeitarchivierung in der Landeshauptstadt wurde fortgesetzt. Die Ausführung des Projektes erfolgte durch den Lehrstuhl für Maschinenbauinformatik der Universität.

Die im ersten Teilprojekt vereinbarten Problemstellungen, wie Analyse der qualitativen Merkmale aus den Produkt- und Leistungsbeschreibungen und die Untersuchung der aufbau- und ablauforganisatorischen Prozesse hinsichtlich qualitativer Kenngrößen und deren Abbildung in der gegenwärtigen Archivordnung, kamen 2007 zum Abschluss. In einem zweiten Teilprojekt wurde seit 2008 auf der Grundlage einer entwickelten Kriterienliste die Vorauswahl und Bewertung geeigneter (Archivierungs-) Systeme aus verschiedenen Branchen und Anwendungsgebieten durchgeführt. Einen Schwerpunkt bildete dabei die Erstellung eines Anforderungsprofils, das die Prozesse, Daten- und Informationsflüsse, rechtlichen und IT-Rahmenbedingungen sowie Anforderungen an das Archivierungssystem und Einführungskonzept beinhaltet. Basierend auf der Auswertung der ausgefüllten Anforderungsprofile sowie der daraufhin durchgeführten Gespräche mit den Systemanbietern erfolgte die Wirtschaftlichkeitsbewertung Ende 2009. Ziel ist es, umsetzungsfähige Empfehlungen zu einer zukunftssträchtigen und leistungsfähigen Langzeitarchivierungsstruktur anbieten zu können. Daher wird mit der kritischen Bewertung und Praktikabilitätsprüfung die Fortsetzung dieses Projektes erforderlich.

## **1.4 Projekte unter Federführung anderer Organisationseinheiten**

### **1.4.1 Erarbeitung sozialpolitischer Leitlinien im Dezernat V**

Der Stadtrat hat in seiner Sitzung vom 19. Dezember 2006 ein Leitbild für die Verwaltung beschlossen. Gegenstand des Projektes ist es, ausgehend von den im Leitbild festgeschriebenen abstrakten Zielen der Verwaltung, konkrete operationale Leitlinien für die Organisationseinheiten des Dezernates zu entwickeln beziehungsweise die bereits in postulierten Zielstellungen des Dezernates auf der Basis des Leitbildes fortzuschreiben. Diese Leitlinien dienen als Arbeitsgrundlage für die Definition konkreter Zielstellungen der Ämter des Dezernates und für die Einführung eines Kontraktmanagements.

#### **1.4.2 Erarbeitung von Grundlagen zur Einführung eines QM-Systems im Sozialamt**

Die Stabsstelle „Verwaltungsreform/Strategisches Controlling“ arbeitete im Berichtszeitraum an der Erarbeitung von Grundlagen zur Einführung eines QM-Systems im Sozialamt mit. Bedingt durch den Wechsel des QM-Beauftragten des Sozialamtes in eine andere Organisationseinheit zu Beginn des Jahres 2009 und der notwendigen Neubesetzung der Stelle Ende 2009 wird das Projekt erst im Jahr 2010 weiter verfolgt.

#### **1.4.3 Geschäftsführung in der Strategieguppe und der Arbeitsgruppe Verwaltungsreform**

Im Berichtszeitraum wurden eine Sitzung der Strategieguppe Verwaltungsreform und sechs Sitzungen der Arbeitsgruppe Verwaltungsreform geschäftsführend betreut. Mit den vorbereitenden Arbeiten zum neuen strategischen Projekt „Verwaltung 2015/2020“ Ende 2008 beschloss die Strategieguppe Verwaltungsreform, ihre Tätigkeit einzustellen. Die strategischen Reformprojekte werden ab 2009 im Rahmen der Arbeit der neu geschaffenen „Lenkungsgruppe“ behandelt. Die Lenkungsgruppe hat im Berichtszeitraum einmal getagt. Das Team Verwaltungsreform/Strategisches Controlling hat in dieser Lenkungsgruppe die Geschäftsführung.

Ähnliches gilt für die Arbeit der „Arbeitsgruppe Verwaltungsreform“. Mit der Beschlussfassung zum strategischen Projekt „Verwaltung 2015/2020“ durch den Oberbürgermeister in 2009 geht die Arbeit der „Arbeitsgruppe Verwaltungsreform“ in die Tätigkeit der „AG Innovationsmanagement“ ein. Die AG Innovationsmanagement tagte im Berichtszeitraum zwei Mal.

Im Rahmen des strategischen Projektes „Verwaltung 2015/2020“ wurden durch das Team I/01 die Ausschreibungen für die externen Organisationsuntersuchungen im Fachbereich 01 und im Dezernat VI einschließlich der Vergaben federführend durchgeführt. Die externe Organisationsuntersuchung im Fachbereich 01 wurde durch das Team I/01 im Rahmen der Projektorganisation federführend begleitet.

## **2. Informations- und Kommunikationsplanung**

Der Bereich IuK-Planung koordiniert die inneren und äußeren Aktivitäten der Landeshauptstadt Magdeburg für den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien. Ziel ist es, die Einzelaktivitäten von Ämtern, Fachbereichen und Eigenbetrieben im Rahmen der Informations- und Kommunikationsstrategie auszurichten und die dazu erforderlichen Dienstleistungen zu koordinieren.

Zu den Aktivitäten, die 2008 und 2009 in diesem Bereich bearbeitet wurden, gehören unter anderem

- + die Federführung des IuK-Beirates,
- + die Erarbeitung einer neuen IuK-Strategie,
- + die strategische Begleitung des Kommunalen Rauminformationssystems,
- + der Ausbau und Betrieb des stadt eigenen Kommunikations- und Datennetzes,
- + die Mitarbeit in Projektgruppen, insbesondere in der Arbeitsgruppe Doppik,
- + die Schaffung und Bereitstellung einer integrierten Datenbasis,
- + die Weiterführung von interkommunalen Zusammenarbeiten.

Die Arbeit an der Umsetzung der in 2004 beschlossenen Informationsstrategie wurde in den Jahren 2008 und 2009 kontinuierlich fortgesetzt und abgeschlossen. Erschwerend wirkte dagegen die in 2007

erarbeitete Haushaltskonsolidierungsmaßnahme 110 (DS0417/07), die eine Absenkung des Budgets der LuK bei gleichbleibender Leistungserbringung vorschrieb. Trotz aller Widrigkeiten wurde mit größeren Anstrengungen an der Umsetzung der gesteckten Ziele intensiv gearbeitet. Im Folgenden wird speziell auf die Projekte der Jahre 2008 und 2009 eingegangen.

## **2.1 Dokumentenmanagementsysteme (DMS)**

Hauptziel des DMS ist es, eine effektive und kostensparende Ablage, Verwaltung und Archivierung von Dokumenten durchzuführen. Außerdem bildet dieses System die Grundlage der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie. Einzelne Lösungen der sogenannten „Digitalen Akte“, als Teil des DMS, finden bereits im Bereich Finanzservice (Steuerakte), in der KFZ-Zulassungsstelle, der Führerscheinstelle und im Bereich des Bürgerservices Anwendung.

Zur Schaffung einer durchgängigen Lösung wurden die digitale Gewerbeakte und die digitale Rechtsakte als Pilot bis zum Ende des Jahres 2008 erfolgreich eingeführt. Die Zielstellung des Pilotprojektes war die Sammlung von Informationen sowie die Erstellung eines Leitfadens, der den Ämtern und Fachbereichen bei der Einführung des Dokumentenmanagementsystems behilflich ist. Fokussiert wird nun die Einführung des Dokumentenmanagementsystems in weiteren Bereichen der Stadtverwaltung.

## **2.2 Beteiligung am Projekt der Einführung der Doppik**

Unter Federführung des Fachbereiches 02 wurden im Laufe des Jahres abschließend die technischen Voraussetzungen zur Einführung eines neuen Finanz- und Haushaltsabrechnungssystems geschaffen, um ab 01.01.2010 nach doppischen Gesichtspunkten gemäß der Gemeindeordnung des Landes Sachsen-Anhalt zu arbeiten. Dies hatte auch zur Folge, dass ein Großteil der Arbeitsplatzcomputer für die neue Software mit Unterstützung des Fachbereiches 01 aufgerüstet bzw. erneuert werden musste.

Die neue Abrechnungssoftware basiert auf einer Client Server Architektur, was zur Folge hat, dass der bislang verwendete „Großrechner“ nach einer gewissen Übergangszeit nicht mehr benötigt wird und sich dadurch ein positiver Haushaltskonsolidierungseffekt ergibt.

## **2.3 Überleitung der Personalabrechnung Paisy**

Da die Personalabrechnung ebenfalls auf dem Großrechner angesiedelt war, ist die „Migration“ der Personalabrechnungssoftware unumgänglich gewesen. In Zusammenarbeit mit dem Fachdienst 01.1 und der KID wurde Ende 2008 das System ebenfalls auf eine Clientserverdatenbank umgestellt. Seitdem wird die Personalabrechnung erfolgreich mit PaisyAdvanced durchgeführt.

## **2.4 Überleitung OpenProsoz**

Um neue Anforderungen durch gesellschaftliche Veränderungen, wie z. B. die steigende Zahl von Klienten, zu meistern, wurde OpenProsoz zum Ende des Jahres 2008 eingeführt. Das neue clientserverbasierte Sozialsystem ist die fachliche Komplettlösung für den Bürgerservice Soziales und setzt neue Maßstäbe in der Entwicklung von Standardsoftware für die öffentliche Verwaltung. Nun wird eine moderne anwenderfreundliche und effektive Softwarelösung eingesetzt, welche ein umfangreiches Leistungsspektrum beinhaltet.



## 2.5 Mitarbeiterportal

Mit der Einführung der Intrexx-Portalplattform im Jahr 2006 sollen sukzessiv die internen Verwaltungsabläufe gestrafft und auf elektronischem Weg abgebildet werden. Neben der Inventarisierung der IuK-Technik und der Koordinierung der Sitzungsräume im alten Rathaus sind bereits vorab erste Teilprojekte realisiert worden.

Nun wurde zum Ende des Jahres 2008 die Programmierung der Inventarisierung der Büromöbel mit dem Ziel der Vereinfachung der internen Abläufe abgeschlossen. Dadurch sind alle notwendigen arbeitsplatzdetaillierten Informationen auf einen Klick erhältlich. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, mit Hilfe der Recherche- und Exportfunktion statistische Daten zu erstellen und weiterzuverarbeiten. Außerdem soll mit einer Poolfunktion die Verteilung von nicht mehr notwendigen Möbelstücken erleichtert werden. Für das Jahr 2009 hieß es, die Möbel des FB 01 als Pilot zu erfassen und die Funktionen der Teilanwendung zu testen, so dass im kommenden Jahr die digitale Inventarisierung der Möbel für die gesamte Verwaltung ermöglicht werden kann. Parallel dazu wurde die interne workflowbasierte Beschaffung von Bürotechnik eingeführt. Dabei bestellen die verantwortlichen Mitarbeiter mit Hilfe eines digitalen Warenkorbes Arbeitsmaterialien beim FB 01. Dort wird nun die Anforderungsliste in einen Auftrag umgewandelt und beim Lieferanten per Mail bestellt. Im Ergebnis wird der gesamte Vorgang vom Mitarbeiter in den Ämtern bis hin zum Lieferanten digital abgebildet.

## 2.6 Projekt - Vereinheitlichung Hard- und Software / Beschaffung

Zur Versorgung der Ämter und Fachbereiche mit leistungsfähiger Rechentechnik wurden wiederum jeweils im Jahr 2008 und 2009 durch den Fachbereich 01 koordinierte Sammelbestellungen der IuK-Technik organisiert. Dabei arbeitete der Fachbereich mit den IuK-Verantwortlichen der Ämter zusammen, weil diese die Detailanforderungen der einzelnen Verfahren und ihre Entwicklung im Amtsbereich genauer spezifizieren können. Unterstützt wurde der FB 01 dabei auch durch die KID hinsichtlich Ausschreibung und Bestellung. Ziel war und ist es weiterhin, einen festgelegten Standard flächendeckend zur Stabilität der IuK-Gesamtstruktur der Stadtverwaltung durchzusetzen. Insbesondere wurde in den vergangenen zwei Jahren die Beschaffung durch die Einführung des neuen Finanzsystems beeinflusst.

## 2.7 Ausbau des Verwaltungsnetzes

Die Verwaltung verfügt über ein sehr komplex strukturiertes System an Informations- und Kommunikationstechnik. Grundlage hierfür ist das Verwaltungsnetz, das eine umfassende Kommunikation und eine effektive rechnergestützte Arbeit gewährleistet. In den Jahren 2008 und 2009 wurden folgende Maßnahmen realisiert

- + B.-Brecht-Straße 16, Anschluss des Sozialzentrums V,
- + Anschluss der neuen Feuerwache „Nord“, Peter-Paul-Straße,
- + Rückbau der Feuerwache „Mitte“,
- + Anschluss des Kinderjugendnotdienstes und Kappung Maybachstraße,
- + Abschluss der Baumaßnahme „Klinkebrücke“, Benediktinerstraße,
- + Umverlegung Leipziger Straße.

### 3. Organisationsmanagement

#### 3.1 Strukturelle Veränderungen 2008 und 2009 (Organigramm)

Ausgehend vom Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg aus dem Vorgängerbericht (2007) werden im Folgenden die strukturellen Veränderungen dargestellt.

Diese Veränderungen rühren in erster Linie aus dem Wechsel an der Spitze des Dezernates VI - Stadtentwicklung, Bau und Verkehr - und der personalhoheitlichen Gewalt des Oberbürgermeisters selbst.

Im Juli 2009 wurde der Fachbereich 62 umbenannt. Aus dem „*Fachbereich für Geodienste und Baukoordination*“ wurde das „*Vermessungsamt und Baurecht*“.

Dies geschah nicht nur aus der bestehenden Organisations- und Personalhoheit des Beigeordneten. Vielmehr versprach man sich dadurch eine bessere Akzeptanz außerhalb der Landeshauptstadt Magdeburg und eine größere Identifikation der Bürger mit den Aufgaben dieser Behörde.

Allerdings ist die Umbenennung der Struktureinheit „*VI/01 - Stabstelle Bg VI*“ in „*VI/01 - Team Controlling Dezernat VI*“ und die Schaffung einer zweiten Stabstelle, „*VI/02 - Team Entwicklungsmaßnahmen*“ ausschließlich auf die Organisations- und Personalhoheit des neuen Beigeordneten des Dezernates zurückzuführen.

Eine Veränderung in struktureller Hinsicht, die man auf den ersten Blick nicht wahrnimmt, ist eine Umgliederung im Bereich des Oberbürgermeisters.

Zur Optimierung der direkt dem Oberbürgermeister unterstellten Struktureinheiten wurden das Amt 13 aufgelöst und die Aufgaben mit entsprechendem Personal direkt an das Büro des Oberbürgermeisters angegliedert. Dadurch entfielen Schnittstellen und Aufgabenüberschneidungen beider Bereiche. Insbesondere die Bereiche der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und des Sitzungsmanagements, welche ehemals dem Amt 13 zugeordnet waren, profitieren von dieser Strukturvereinfachung.

Neben allen organisatorischen Änderungen gab es in den Jahren 2008 und 2009 auf Positionen auch personelle Änderungen. In den meisten Fällen sind diese durch das altersbedingte Ausscheiden der Amtsvorgänger begründet.

So leiten im Rechnungsprüfungsamt (Amt 14), im Amt für Gleichstellungsfragen (Amt 16), im Personal- und Organisationsservice (Fachbereich 01), im Sozial- und Wohnungsamt (Amt 50) und im bereits angesprochenen Vermessungsamt (Fachbereich 62) neue Amts- bzw. Fachbereichsleiter/-innen die Geschicke der ihnen anvertrauten Struktureinheiten.

Alle strukturellen Änderungen wurden, der besseren Übersicht halber, im nebenstehenden Organigramm gelb unterlegt.

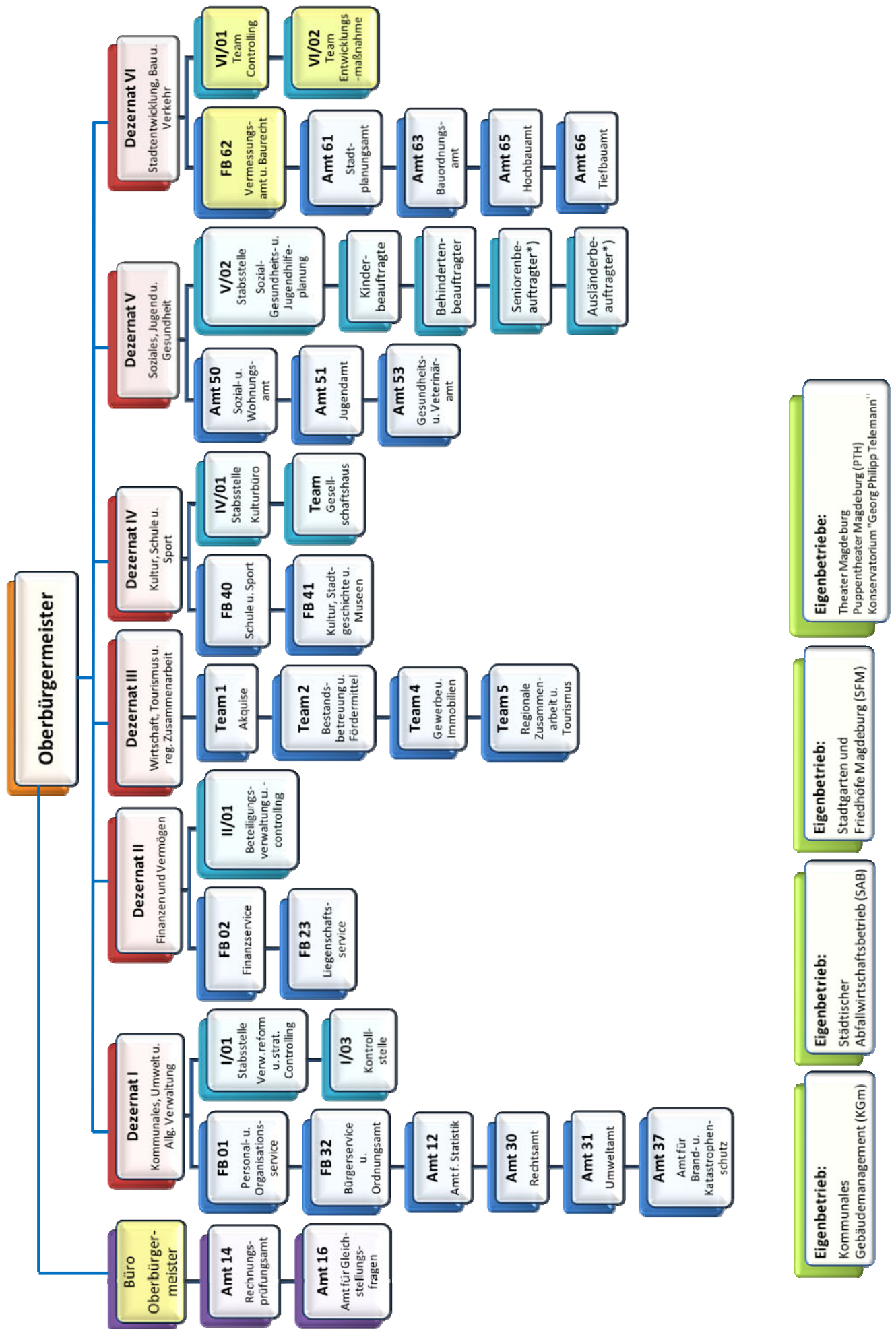


Abbildung 3 - Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg mit Stand vom Januar 2010

### 3.2 Führungskräfte

Der Vergleich der Anzahl der Führungskräfte sollte die strukturellen Veränderungen sichtbar machen. Wie jedoch die nachfolgende Grafik zeigt, sind im Hinblick auf die Führungskräfte in den letzten drei Jahren die Zahlen nahezu gleich geblieben.

Der Wegfall der Amtsleiterstelle des ehemaligen Amtes 13 ist aber erkennbar.

Dennoch: Im Vergleich zum Jahr 1999, welches in der Grafik exemplarisch mit angeführt wurde, hat sich die Zahl der Führungskräfte fast halbiert. Es ist aber davon auszugehen, dass die jetzige Anzahl an Führungskräften auch in den nächsten Jahren Bestand haben wird, da keine grundlegenden strukturellen Veränderungen erwartet werden. Natürlich ist diese Aussage auch vom jeweiligen politischen Willen abhängig.

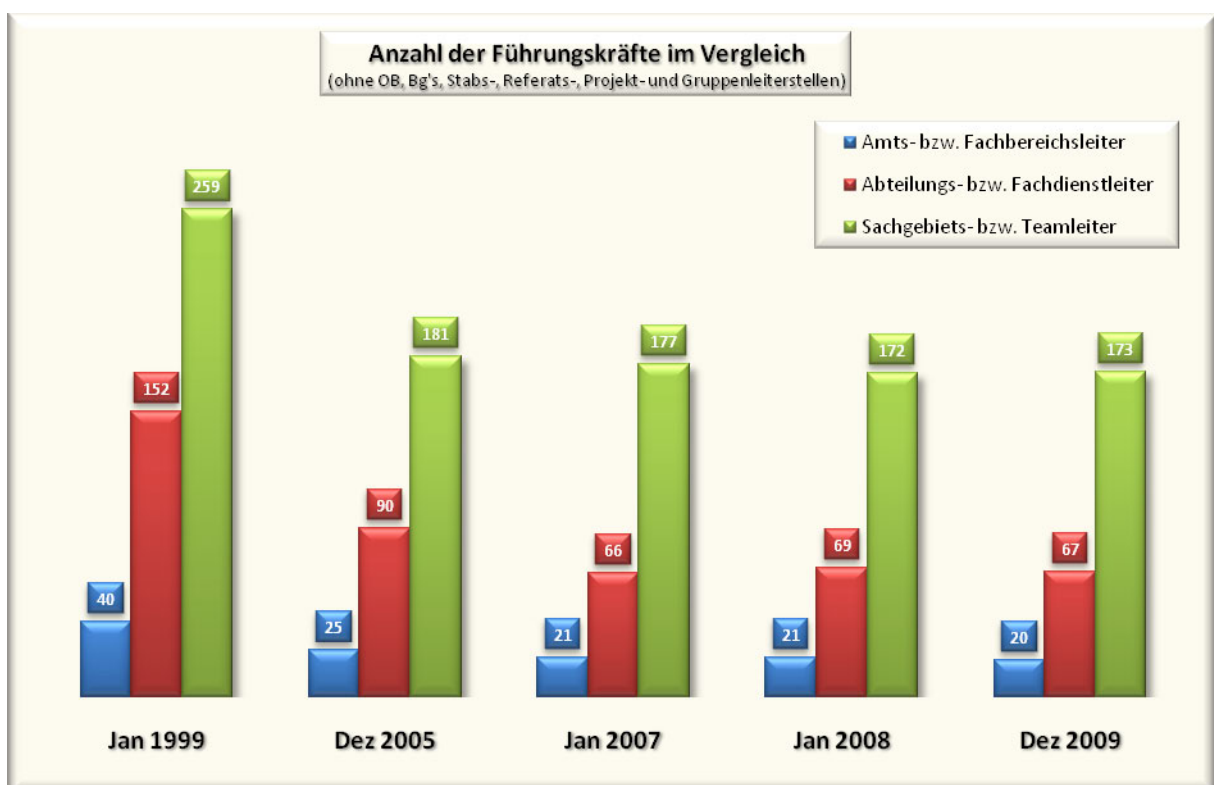


Abbildung 4 - Führungskräftevergleich

Die Grenzen der Optimierung hinsichtlich der Anzahl der Führungskräfte scheinen also erreicht.

Aus der Perspektive des Gleichstellungsgedankens jedoch bietet sich bei Betrachtung der Führungskräfte nach Dienstverhältnis und Geschlecht auf den ersten Blick ein gewisser Nachholbedarf. Gerade wenn man in diesem Zusammenhang bedenkt, dass das Verhältnis der bei der Landeshauptstadt Magdeburg beschäftigten Mitarbeiter 3:1 zugunsten der Frauen ausfällt (s. a. 3.3.1. Personalbestand).

Auf der Ebene der Fachbereichs- und Amtsleiter sind deutlich mehr Männer in der Führungsverantwortung als Frauen. Gerade einmal 27 % der verbeamteten und 20 % der tariflich beschäftigten Führungskräfte dieser Ebene sind Frauen.

Betrachtet man nur die verbeamteten Führungskräfte der nächsten Ebene (Fachdienst- und Abteilungsleiter), sinkt dieser Prozentsatz gar auf 11 %. Dieser relativiert sich aber, wenn man die Führungskräfte dieser Hierarchieebene der Berufsfeuerwehr abzieht, da dieser Berufsweig überwiegend von Männern frequentiert wird. Das allgemeine Vorurteil, dass nur Jungen den Traumberuf des „Feuerwehrmannes“ ergreifen, kann eine interne Bewerberstatistik belegen. So sind etwa nur 3 % der Bewerber für eine Laufbahn im feuerwehrtechnischen Dienst weiblich. Auch die Bewerberinnen müssen sich den gesetzlich gegebenen Einstellungsregularien unterziehen. Bis zum Jahr 2009 konnte keine Bewerberin den psychischen und physischen Einstellungsnormen entsprechen.

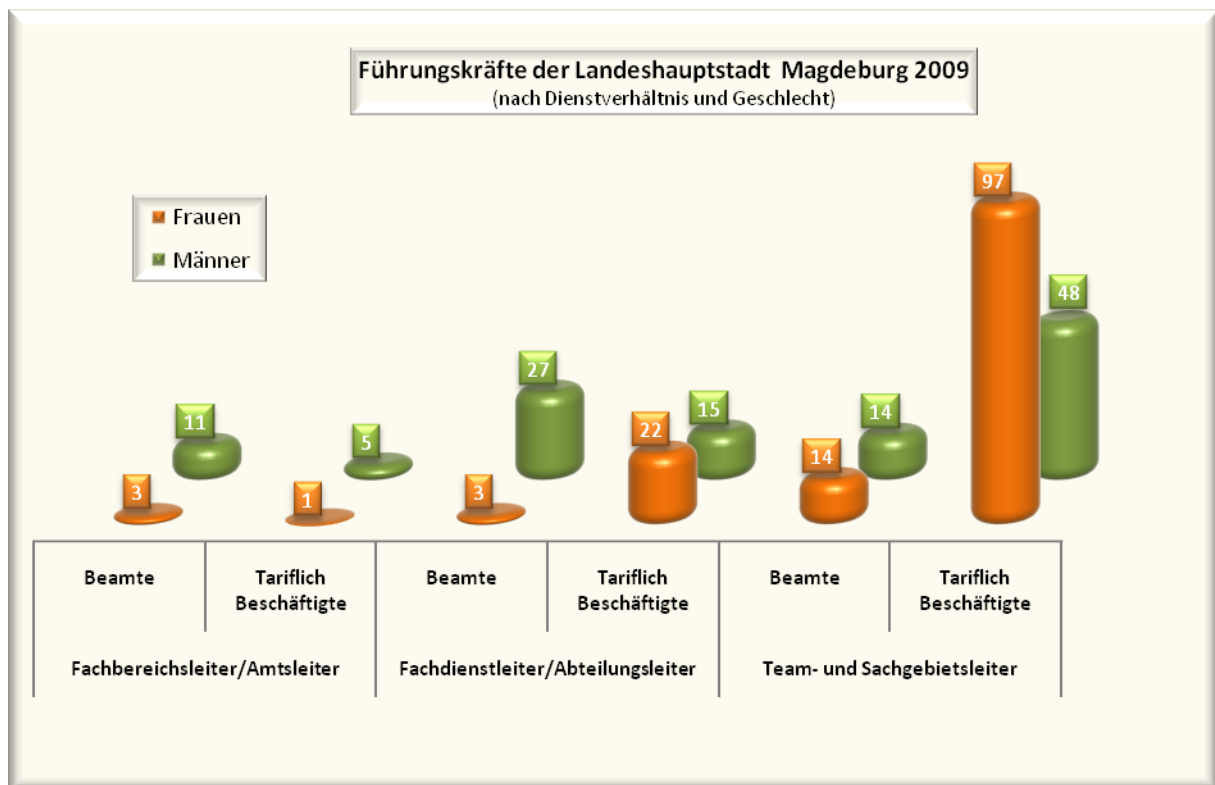


Abbildung 5 – Führungskräfte nach DVH und Geschlecht

Auf der Ebene der tariflich beschäftigten Team- und Sachgebietsleiter übersteigt aber die Zahl der in Führungstätigkeiten gebundenen Frauen die Zahl der Männer um das Doppelte. Hier schlägt sich auch das eingangs erwähnte „Kräfteverhältnis“ der beschäftigten Frauen und Männer nieder.

### 3.3 Stellenentwicklung

Die Stellenanzahl der Kernverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg konnte in der letzten Dekade deutlich gesenkt werden. Die prozentuale Einsparung im Berichtsjahr 2009 beträgt, legt man das Jahr 1999 zugrunde, 45,6%.

Die Kontrakte zur Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung (SPE), auf deren Grundlagen in den Jahren 2006 und 2007 ein enormer Beitrag zur Stelleneinsparung und somit auch zur Haushaltskonsolidierung geleistet werden konnte, sind im Jahr 2009 ausgelaufen.

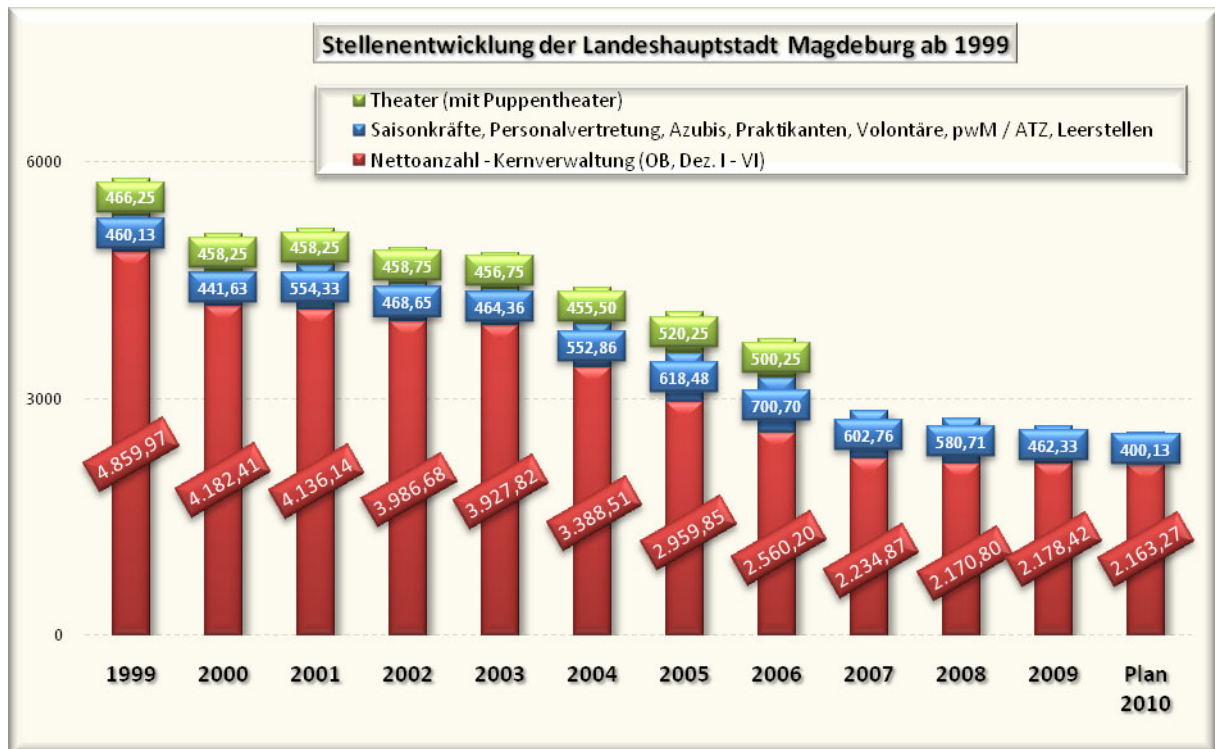


Abbildung 6 – Stellenentwicklung ab 1999

Eine Verringerung der Stellenanteile in den Jahren 2008 und 2009 ist kaum spürbar. Dies ist in erster Linie den kaum merkbar strukturellen Änderungen geschuldet und im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung der Landeshauptstadt Magdeburg muss auch festgestellt werden, dass eine weitere massive Einsparung an Stellen in den nächsten Jahren nicht zu erwarten ist.

Des Weiteren ist hier anzumerken, dass die Übertragung von Aufgaben des Landes auf die Kommunen (z.B. durch die Funktionalreformgesetze des Landes Sachsen-Anhalt) einen nicht geringen Stellenaufwuchs zur Folge hatte. Allein durch die Inkraftsetzung des Zweiten Funktionalreformgesetzes des Landes Sachsen-Anhalt kam es in der Landeshauptstadt Magdeburg zu einem Stellenaufwuchs von 12 Stellen.

Stellen, die durch Altersteilzeit oder durch das Ausscheiden aus Altersgründen (Rente/Pension) frei werden, werden i. d. R. wiederbesetzt und kaum mit dem so genannten „kw-Vermerk“ versehen.

Die Gründungen der Eigenbetriebe „Magdeburger Stadtgartenbetrieb“ (MSB), „Friedhofs- und Bestattungsbetrieb“ (FBM) - welche 2004 zum Eigenbetrieb „Stadtgarten und Friedhöfe Magdeburg (SFM)“ zusammengeführt wurden - und des Eigenbetriebes „Zoo Magdeburg“ in den Jahren 1999 und 2000



bedeuteten seinerzeit einen großen Einschnitt in das Stellengefüge der Kernverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg.

Diese „Einsparkerbe“ ist in der nachfolgenden Grafik, in der die Stellenzahlen der einzelnen Dezernate der Landeshauptstadt Magdeburg seit 1999 dargestellt sind, deutlich erkennbar.

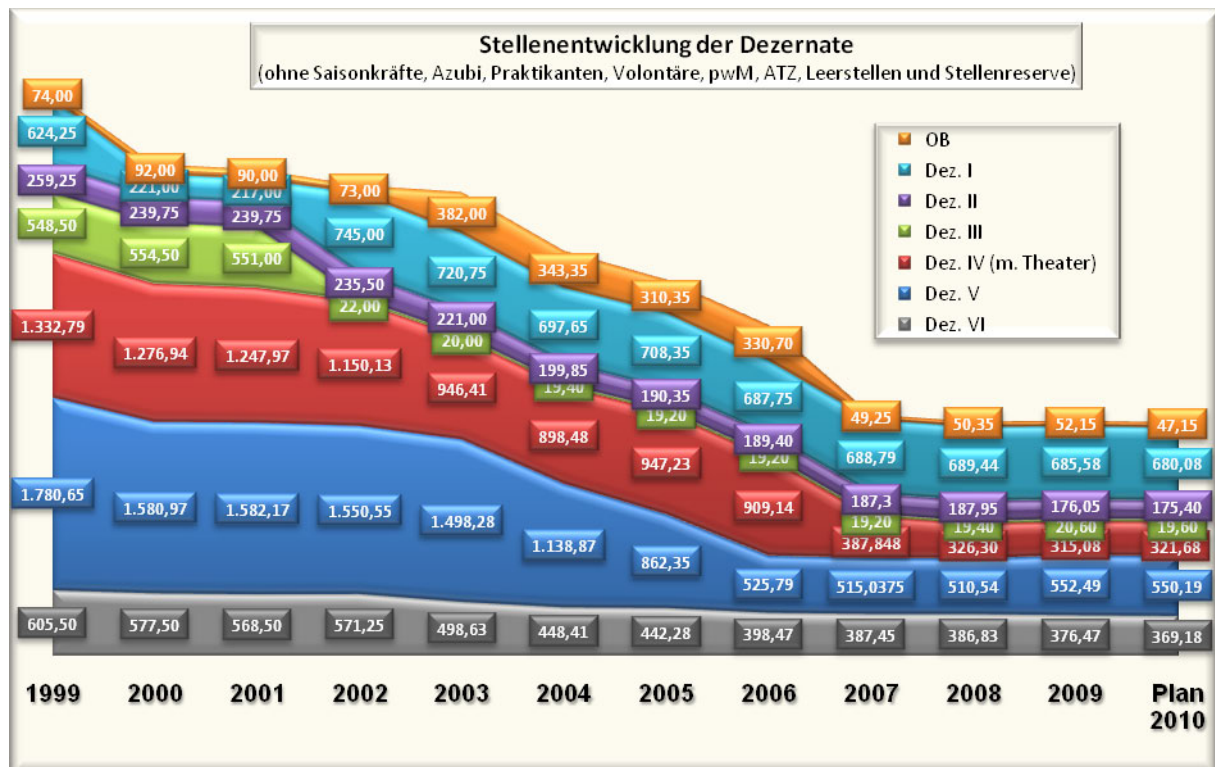


Abbildung 7 – Stellenentwicklung der Dezernate ab 1999

Im Zeitraum von 2004 bis 2006 wurde durch die Überleitung der Erzieher aus städtischen Einrichtungen in freie Trägerschaften eine weitere Reduzierung der Stellenanzahl erzielt (Dezernat V).

Im Jahr 2007 erfolgte die bisher letzte große Stellenreduzierung in Form der Gründung der Eigenbetriebe „Kommunales Gebäudemanagement“, „Theater Magdeburg“ und „Puppentheater“ (OB-Bereich und Dezernat IV).

Natürlich kann zum heutigen Zeitpunkt noch nicht eingeschätzt werden, wie sich die politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse der Landeshauptstadt Magdeburg entwickeln. Die dort jeweils definierten Interessenlagen können unter Umständen auch in zukünftigen Jahren massive Stelleneinsparungen, z. B. durch Aus- und Umgliederung bestimmter Struktureinheiten, zur Folge haben.

Ganz entscheidend für diese sensible Thematik dürfte aber die tarifliche Entwicklung sein.

Unabhängig davon, welchen Abschluss die jeweiligen Tarifparteien finden, sollten künftige Einsparmaßnahmen keine betriebsbedingten Kündigungen zum Inhalt haben. Ausgliederungen, differenzierte Teilzeitarbeit, Vorruhestandsregelungen, Gewährung von unbezahltetm Urlaub sowie Regelungen zu adäquaten Abfindungszahlungen bei freiwilligem Ausscheiden, sind nur ein Bruchteil der dazu möglichen Alternativen.

## 4. Personalmanagement

### 4.1 Personalbestände

#### 4.1.1 Personalbestand nach Dienstverhältnis

Der Personalbestand der Landeshauptstadt Magdeburg ist gekennzeichnet durch Beschäftigungsverhältnisse auf unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen. So ist der Personalbestand in tariflich Beschäftigte und Beamte zu trennen.

Bei einer vergleichenden Betrachtung des Personalbestandes mit der zuvor dargestellten Stellenentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg ist grundsätzlich festzustellen, dass sich die Zahl der Beschäftigten analog und proportional zur Stellenanzahl zeigt.

Wie der Grafik zu entnehmen ist, wurden im Jahr 2009 genau 12 Beamte weniger beschäftigt als in den beiden vorangegangenen Jahren. Die Anzahl der tariflich Beschäftigten fluktuiert dagegen in einem weitaus höheren Maße.

Je nachdem, wie viele Beschäftigte aus Altersgründen ausscheiden, bei ATZ-Vereinbarung die Ruhephase beginnt und im Gegenzug auch ausgebildetes Personal gehalten/übernommen oder neues Personal eingestellt wurde, wird die Anzahl der tariflich Beschäftigten in der Landeshauptstadt Magdeburg in diesem Maße schwanken.

Diese Prognose kann unter P<sub>4</sub> : uziehung der Ausführungen aus dem Bereich der Stellenentwicklung durchaus getroffen werden.

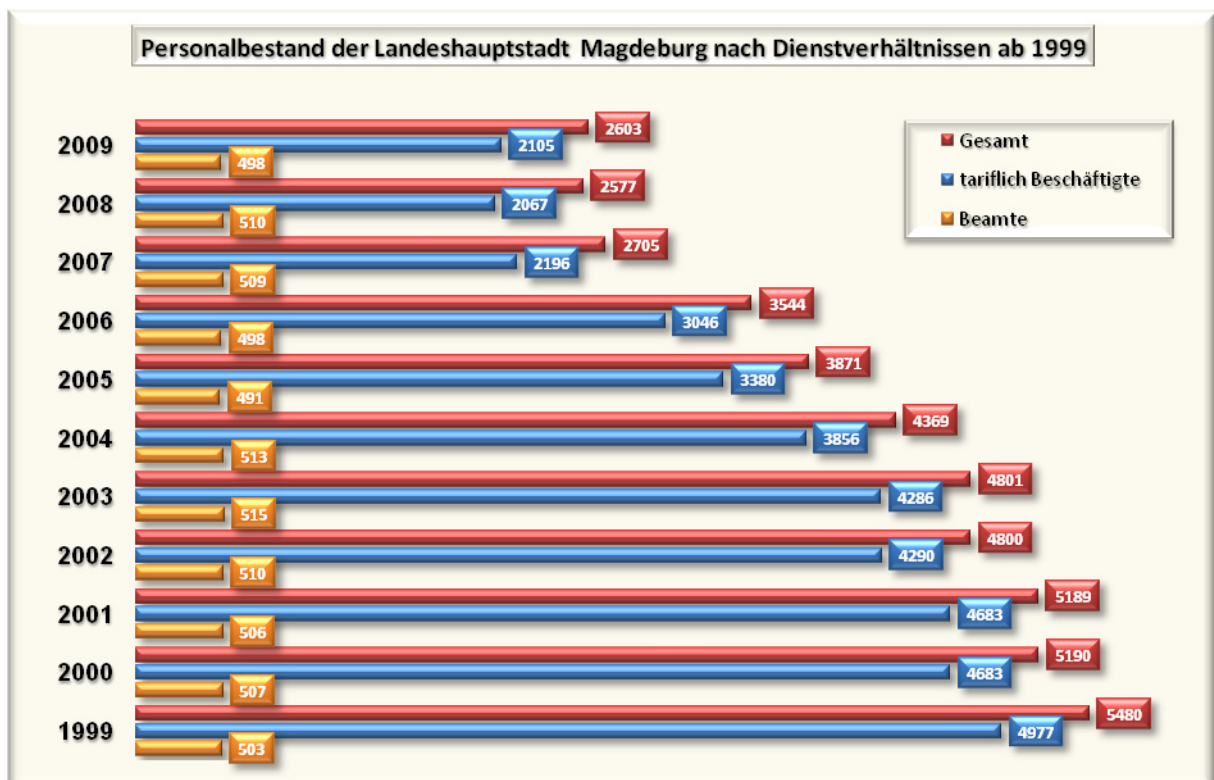


Abbildung 8 – Personalbestand nach DVH ab 1999

#### 4.1.2 Personalbestand nach Geschlecht

Im Jahr 2007 erfolgte eine Fortschreibung des Frauenförderplanes für die Jahre 2008 bis 2010. Der Frauenförderplan ist fester Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes der Landeshauptstadt Magdeburg. Durch die Auswertung der dort verankerten statistischen Angaben werden Unterschiede im Vergleich der Anteile von Frauen und Männern bei Bewerbung, Einstellung, beruflichem Aufstieg und Fortbildung in den einzelnen Bereichen aufgezeigt und begründet. Das Vorhandensein dieser Statistiken bildet die Grundlage für die Identifikation von personalplanerischen Themenfeldern und Bereichen. Das bedeutet, dass geschlechtsspezifische Statistiken Gender-Mainstreaming erst ermöglichen.

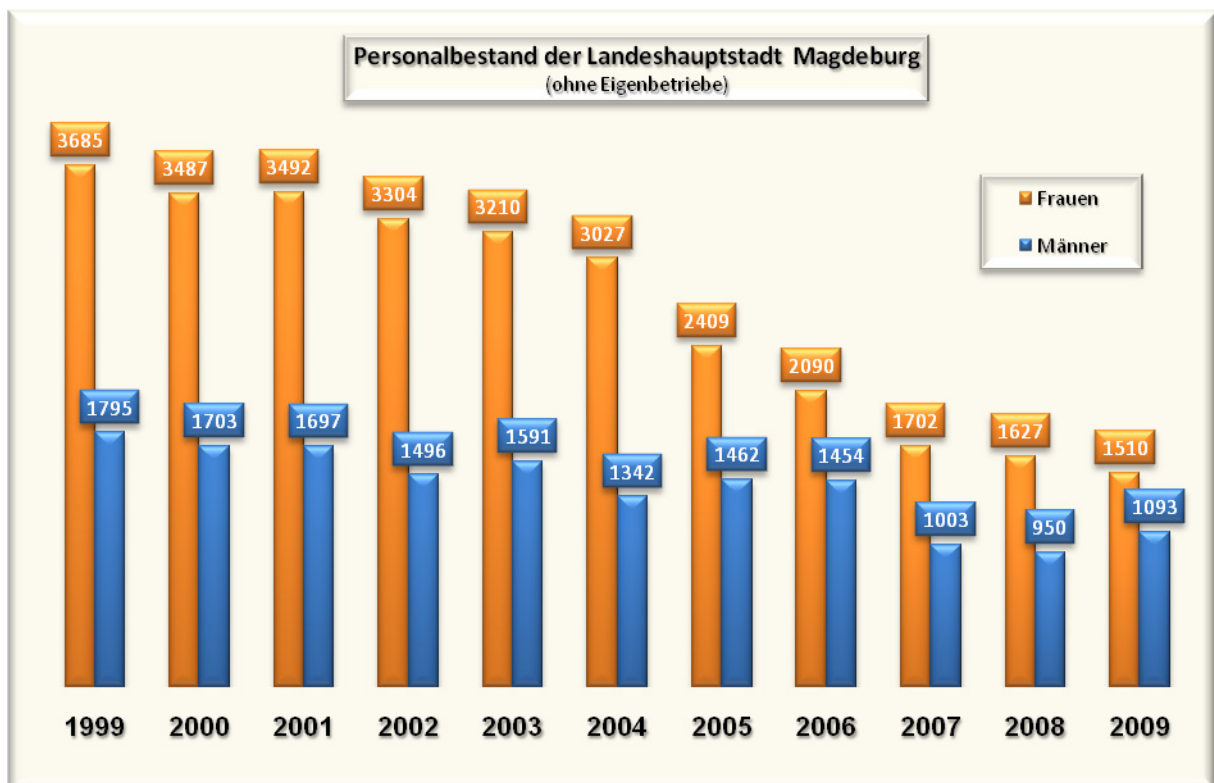


Abbildung 9 – Personalbestand nach Geschlecht ab 1999

Bei der angespannten Personal- und Haushaltssituation der Landeshauptstadt Magdeburg und dem enormen Sparzwang in der öffentlichen Verwaltung sind Einschnitte in der 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 nicht optimal zu fördern und weiterzuentwickeln. Im weiteren Verlauf des Berichtes wird nahezu in allen Bereichen auch eine Betrachtung nach genderorientierten Gesichtspunkten erfolgen. Im Punkt „3.2 Führungskräfte“ klingt dies bereits an.

In der obigen Grafik ist für das Jahr 2009 festzustellen, dass sich die Anzahl der beschäftigten Frauen im Vergleich zum Jahr 2008 verringert hat und somit auf dem niedrigsten Stand seit Erhebung dieser Daten ist, obwohl die Gesamtbeschäftigtenzahl leicht gestiegen ist.

## 4.2 Altersstruktur und deren Folgen

### 4.2.1 Personalaltersstruktur der Landeshauptstadt Magdeburg

Anhand des nachfolgenden Altersbaumes wird die Altersstruktur der Mitarbeiter/innen der Landeshauptstadt Magdeburg dargestellt.

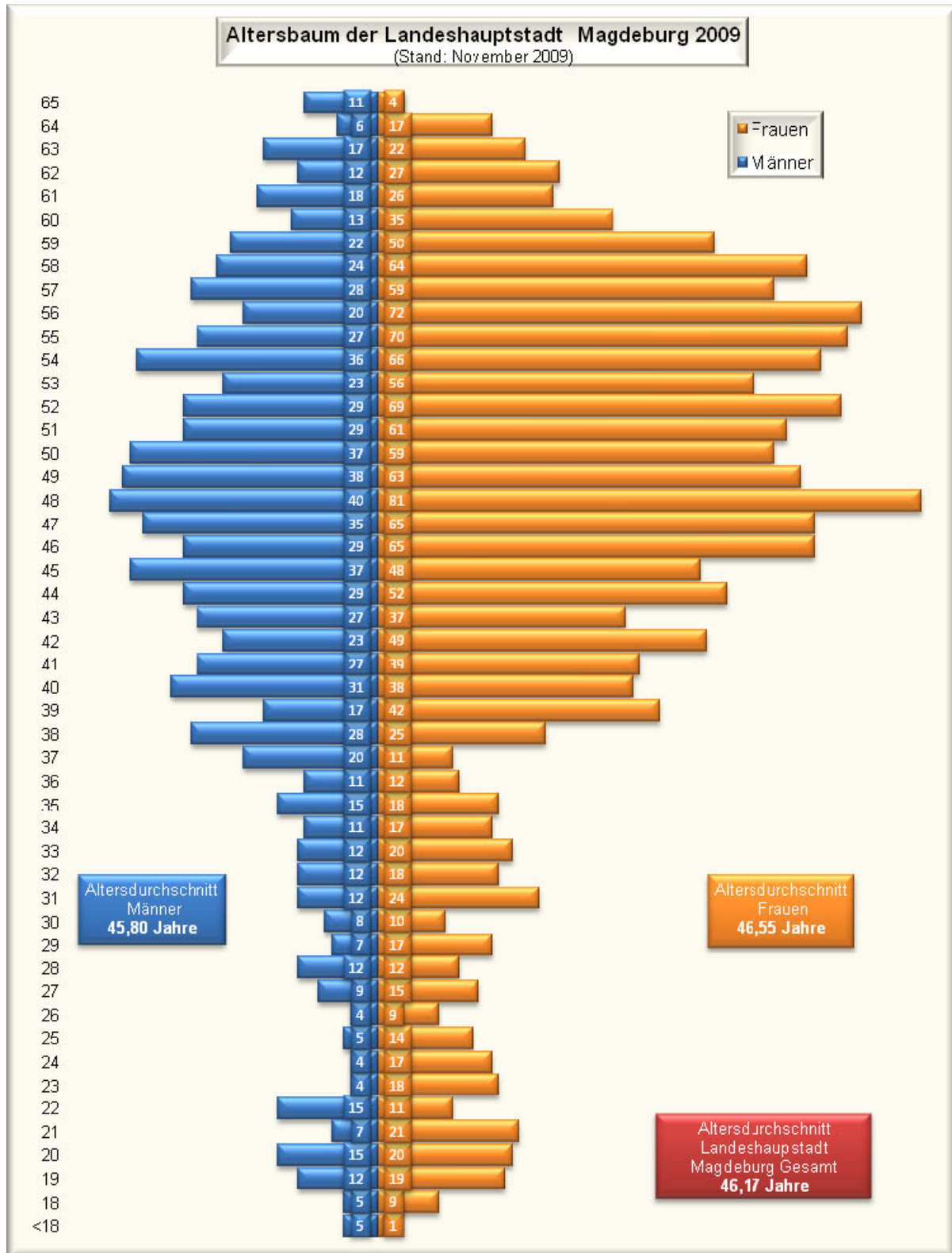


Abbildung 10 – Altersbaum (Stand Nov. 2009)

Der Altersdurchschnitt liegt aktuell bei 46,17 Jahren. Darin enthalten ist das Personal der Kernverwaltung inklusive der Auszubildenden, der Beschäftigten in Anschlussstätigkeit sowie der Mitarbeiter/innen in der Altersteilzeit-Ruhephase.

Ein gesunder Altersdurchschnitt bei einer angenommenen Arbeitsfähigkeit vom 18. bis zum 65./67. Lebensjahr sollte sich um die 42 Jahre bewegen.

Die Ursache des erhöhten Altersdurchschnitts der Kernverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg ist in den Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Personalstruktur und in den Bestrebungen den Haushalt zu konsolidieren zu suchen.

#### 4.2.2 Der Fachkräfteverlust infolge der demografischen Entwicklung

Betrachtet man die Zahl der 55- bis 65-Jährigen wird deutlich, dass in den folgenden 10 Jahren ein großer Anteil der Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg nicht mehr zur Verfügung stehen wird. Bis zum Jahr 2020 werden ca. 480 Stellen durch den Eintritt der Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers in das Renten- bzw. Pensionsalter frei.

Ungeachtet dessen ist die Landeshauptstadt Magdeburg zur Sicherung der Aufgabenerfüllung verpflichtet. Das dazu benötigte Personal ist in der entsprechenden Anzahl und Qualifikation sowie zum richtigen Zeitpunkt bereitzuhalten. Um dies zu gewährleisten ist zu ermitteln, ob und wie der altersbedingt abgehende Personalanteil ersetzt werden kann oder muss.

So war zunächst zu untersuchen, wie sich der Anteil der ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus qualitativer Sicht zusammensetzt.

Daher wurde der abgehende Personalanteil zum 1.1.2009

→ nach Dienstart

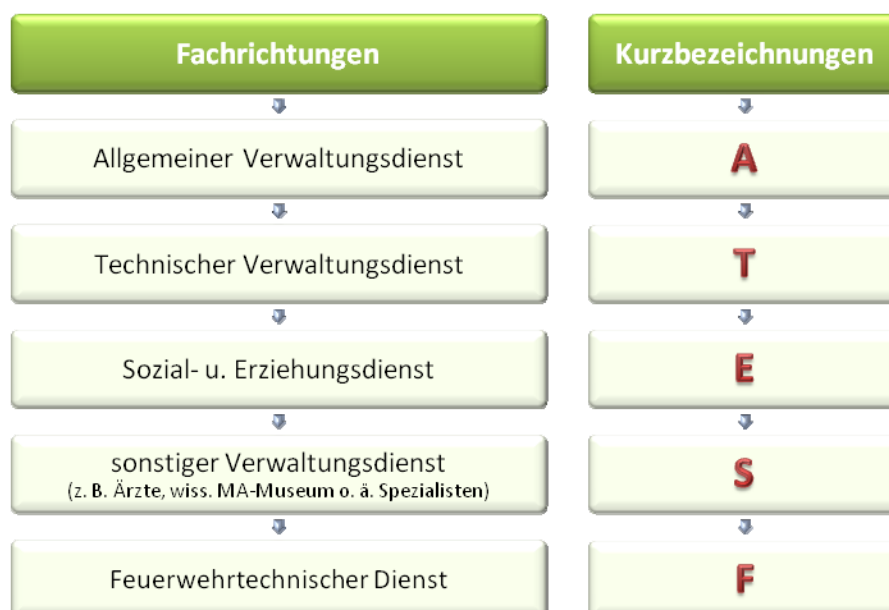


Abbildung 11 – Qualifikationsstufe (Fachrichtung)

und zum ändern

➔ nach Qualifikationsstufen



Abbildung 12 – Qualifikationsstufe (Vergütung)

gegliedert und nicht nur stadtübergreifend, wie in der nachfolgenden Abbildung, sondern auch dezer-nats-/fachbereichs-/amtsweise dargestellt.

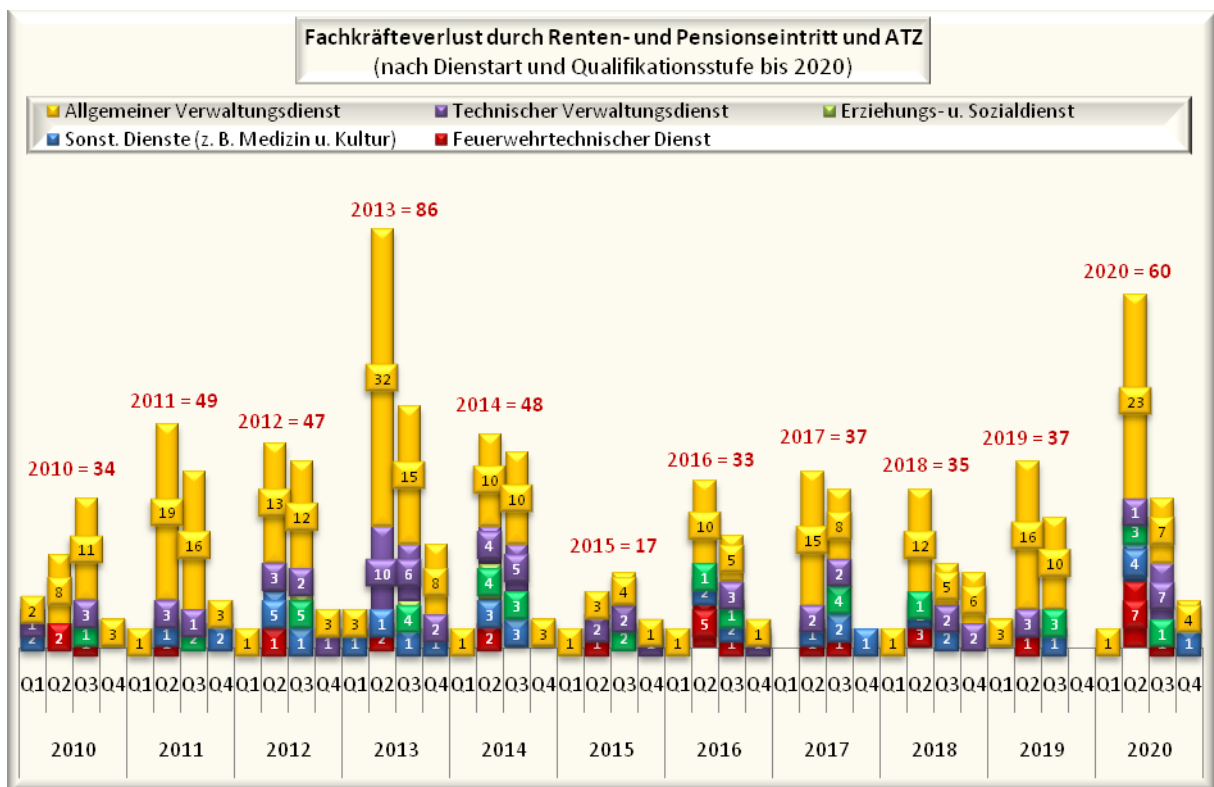


Abbildung 13 – Fachkräfteverlust bis 2020 (1)

Diese dezernats- und amts-/fachbereichsbezogenen Daten wurden an alle Beigeordneten, Amtsleiter/innen und Fachbereichsleiter/innen übergeben. Die Verwaltungsspitze, die Führungskräfte sowie der Personal- und Organisationservice sind daher über die Entwicklung der Personalstruktur ihrer Bereiche und stadtweit für die kommenden Jahre umfassend informiert.



Aus dieser Analyse kann man ableiten, welche Qualifikationsstufen und Fachrichtungen mittel- und langfristig ein Defizit verzeichnen.

Anhand der nachfolgenden Abbildungen 14 und 15 wird ersichtlich, dass davon in erster Linie die Qualifikationsstufen 2 bzw. 3 und der allgemeine Verwaltungsdienst betroffen sind. Die Q-Stufe 2 repräsentiert den mittleren Dienst bzw. die Berufsschulbildung, die Q-Stufe 3 den gehobenen Dienst bzw. die Fachhochschulbildung.

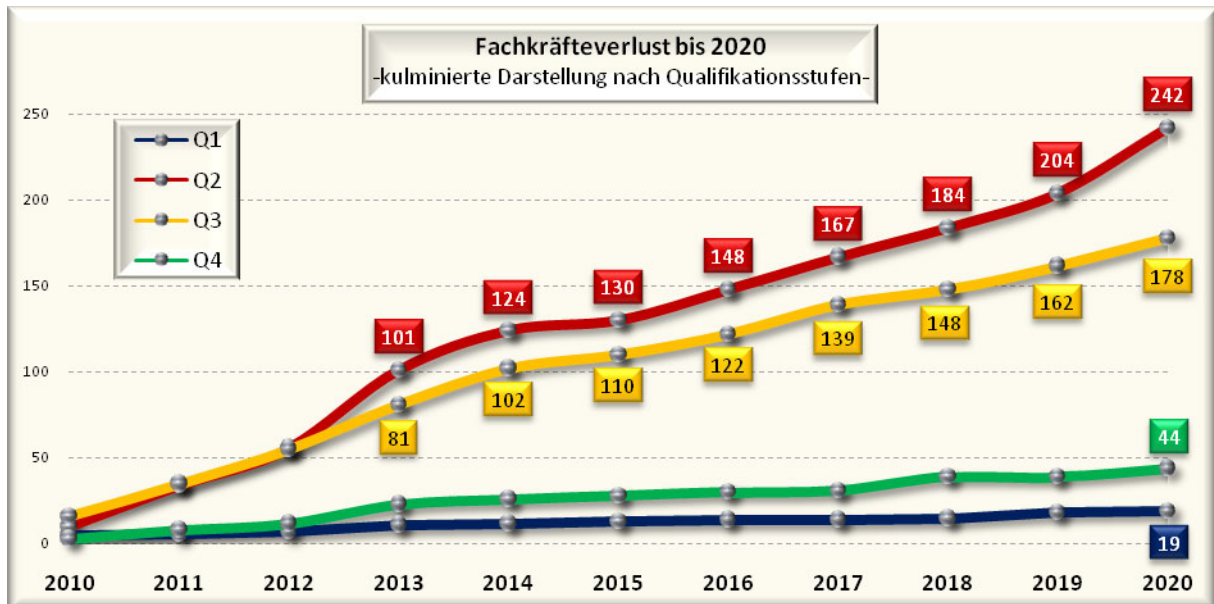


Abbildung 14 – Fachkräfteverlust bis 2020 (2)

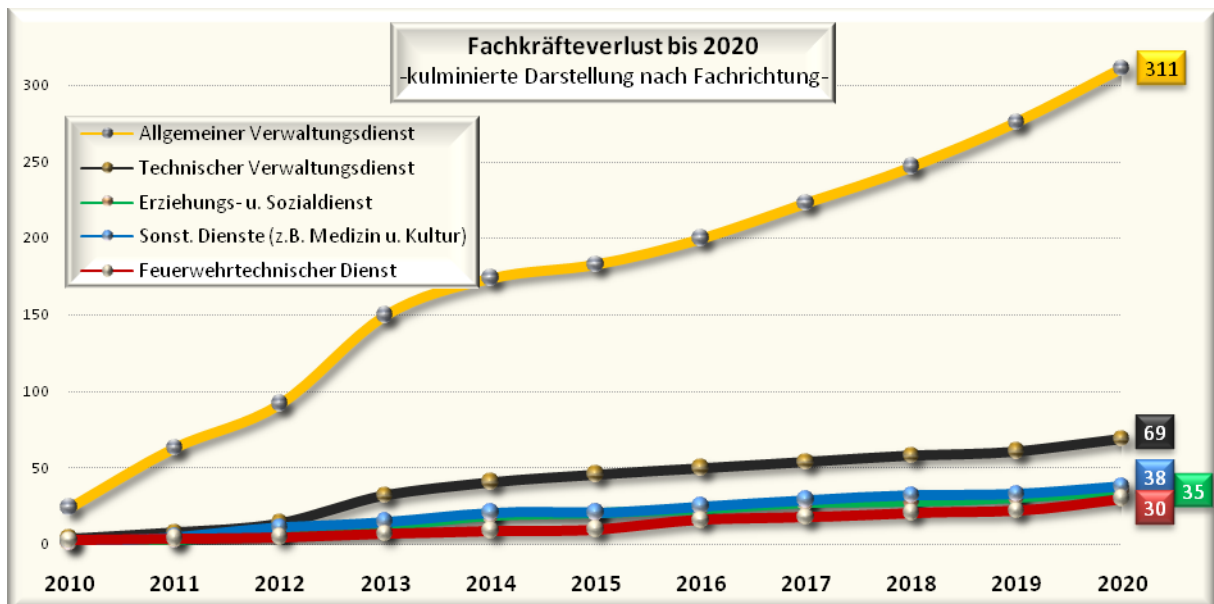


Abbildung 15 - Fachkräfteverlust bis 2020 (3)

Parallel zu diesen Darstellungen muss eine mittel- und langfristige Aufgabenprognose erfolgen, um zu verifizieren, wie hoch der Personalbedarf ist bzw. ob ein vollständiger „Ersatz“ des ausscheidenden Personalanteils erforderlich ist.

Eine Aufgabenprognose wird immer unsicherer, je länger der zu betrachtende Zeitraum wird. Eine Ursache dafür ist, dass die Auswirkungen der demografischen Entwicklung nicht nur die Bevölke-




rungszahl und –zusammensetzung, sondern auch die kommunalen Aufgaben weiter beeinflussen und verändern. Hinzu kommen nicht planbare Aufgabenverschiebungen innerhalb der Ebenen der Exekutive (Bund, Land, Kommune).

In Anbetracht der bereits spürbaren Knappheit an gut ausgebildeten Nachwuchskräften und der Verlagerung des Schwergewichts der Belegschaft auf Ältere rückt nicht nur die Personalgewinnung, sondern auch die Erhaltung der Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter/innen in den Mittelpunkt.

Dies werden die Schwerpunkte der Arbeitssicherheit, des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Personalentwicklung der kommenden Jahre sein.

#### 4.2.3 ATZ in der Landeshauptstadt Magdeburg

Die Regelungen der Altersteilzeit (ATZ) wurden erstmalig in der Tarifrunde des Jahres 1998 abgeschlossen. Die wichtigsten Ziele, die dabei zu einem Abschluss geführt haben sind wie folgt zusammenzufassen:

-  Attraktive Regelungen für einen gleitenden Ausstieg aus dem Arbeitsleben
-  Schaffung freier Stellen durch Verkürzung der Lebensarbeitszeit
-  Übernahme von Auszubildenden auf die durch Altersteilzeit frei gewordenen Stellen

Die Altersteilzeit ist somit ein „Teilzeitbeschäftigungsverhältnis“, das den gleitenden Übergang in die gesetzliche Altersrente oder Pension vorsieht. Hierbei ist in Teilzeit- und Blockmodell zu unterscheiden.

Das Modell der Teilzeit-ATZ ist den Teilzeitverhältnissen nachgebildet, welche auch schon vor dem Inkrafttreten des Tarifvertrages zur ATZ gängige Praxis waren. Hierbei sind den Gestaltungsmöglichkeiten fast keine Grenzen gesetzt. Von einer Verkürzung der täglichen Beschäftigungszeit über eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitstage bis hin zu längeren Freizeitphasen, die sich mit Arbeitsphasen abwechseln.

Beim Block-Modell hingegen hat der Beschäftigte in eine Art „Vorleistung“ zu gehen. Der Beschäftigte der beispielsweise für 5 Jahre eine ATZ in Anspruch nehmen will, leistet in den ersten 2 ½ Jahren, der sogenannten „Arbeitsphase“, seine Arbeitszeit im bisherigen Umfang und wird anschließend in den nächsten 2 ½ Jahren, der sogenannten „Freistellungs- oder Ruhephase“ komplett von seiner Arbeitspflicht befreit.

Aus der erstmals in Gänze erstellten Übersicht zu allen bisher in der Landeshauptstadt Magdeburg geschlossenen ATZ-Vereinbarungen (Abbildung 16) zeigt sich, dass gerade einmal 2,5 % der Beschäftigten, die eine ATZ-Vereinbarung seit 1999 mit der Landeshauptstadt Magdeburg geschlossen haben, das Teilzeit-Modell wählten.

Mit Stand vom Februar 2010 sind von insgesamt 859 geschlossenen Verträgen bereits über 500 ausgelaufen und die Beschäftigten in die Pension oder Altersrente übergegangen.

Bei der Betrachtung der verbliebenen, noch laufenden Verträge fällt insbesondere auf, dass einer Wiederbesetzung der Stellen in ca. 30 % der Fälle eine Wiederbesetzungssperre entgegensteht.

Bei 15 dieser Stellen wurde ein „kw-Vermerk“, also ein Wegfallvermerk, im Stellenplan eingetragen. Diese Stellen entfallen mit Ablauf der ATZ-Vereinbarung des Beschäftigten.

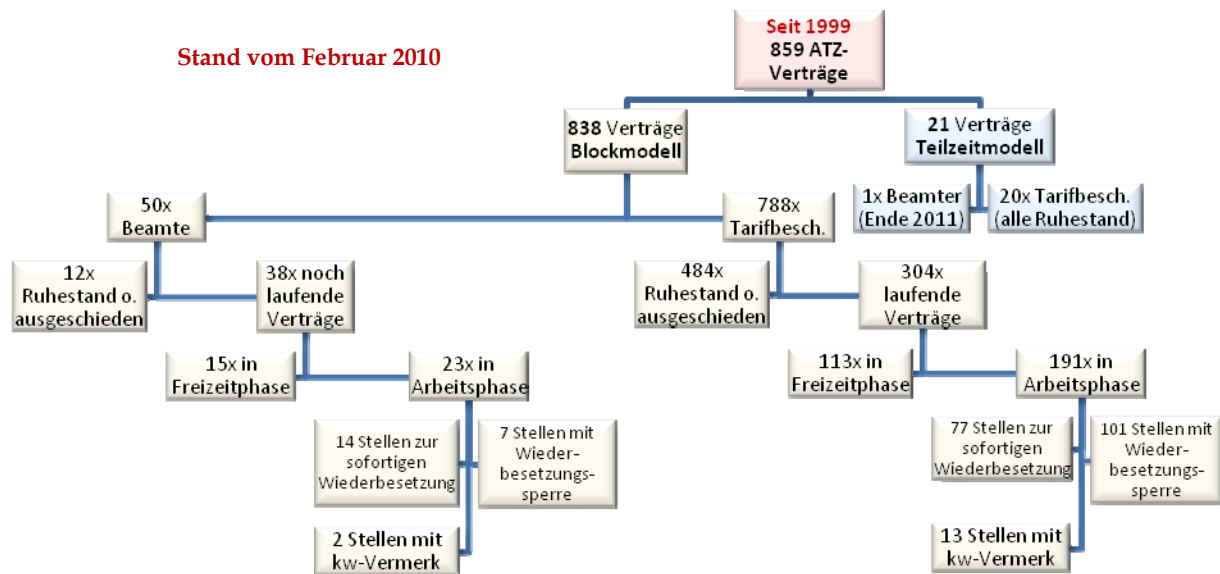


Abbildung 16 – ATZ - Verträge seit 1999

In der nachfolgenden Grafik sind die noch laufenden Verträge von ATZ-Vereinbarungen expliziert dargestellt. Dazu ist Folgendes anzumerken:

138 Beschäftigte befinden sich bereits in der Freizeit- bzw. Ruhephase ihrer ATZ-Vereinbarung. Ein Ausblick auf die kommenden Jahre zeigt aber bereits zu diesem Zeitpunkt, dass bis zum Jahr 2014 ihnen noch über 200 Beschäftigte folgen werden.

Dies bedeutet wiederum eine zusätzliche Herausforderung hinsichtlich der Aufgabenerfüllung und Bürgernähe der Landeshauptstadt Magdeburg.

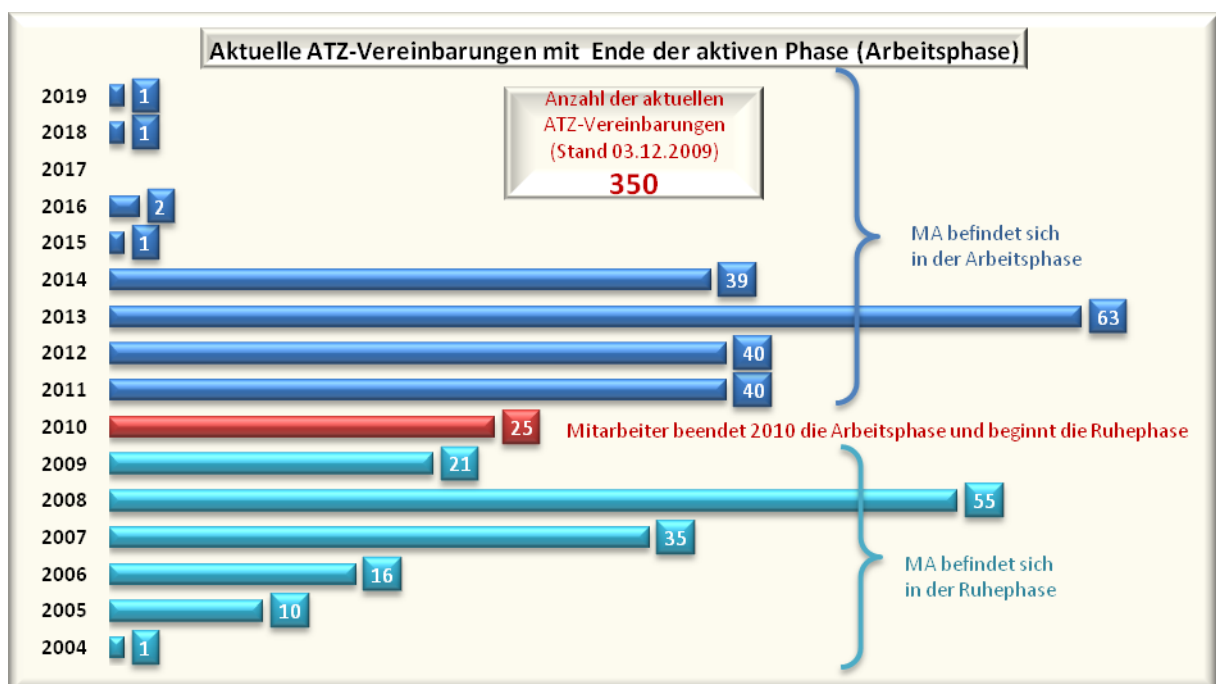


Abbildung 17 – Aktuelle ATZ - Vereinbarungen

#### 4.2.4 Statistischer Überblick zum Verhältnis von Voll- und Teilzeit

Der Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt, Wolfgang Böhmer, hat erst im November 2009 verlauten lassen, dass durch flexiblere Arbeitszeiten und Teilzeitregelungen die Familienfreundlichkeit des Landes deutlich gesteigert werden kann. Er forderte im gleichen Zusammenhang, zusätzliche Anreize für Familien unterstützende Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dazu gehörten unter anderem eben auch flexiblere Arbeitszeiten, Teilzeitregelungen und Serviceangebote bei der Kinderbetreuung.

Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg beträgt 40 Stunden. Dabei gilt für den feuerwehrtechnischen Dienst innerhalb der Landeshauptstadt Magdeburg, dass eine Vollzeitbeschäftigung bei 54 geleisteten Wochenstunden vorliegt. Dies ist in entsprechenden Bereitschafts- und Schichtdienstplänen begründet.

Von Teilzeitbeschäftigung spricht man hingegen, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin regelmäßig kürzer arbeitet als ein vergleichbarer Vollzeitbeschäftigter. Die Landeshauptstadt Magdeburg bietet hier eine Vielzahl von Teilzeitmodellen an. Von den gebräuchlichsten Formen, dem 38-Stunden- bzw. 36-Stunden-Modell bis hin zur geringfügig beschäftigten Teilzeit von 4,9 Wochenstunden, gibt es ein breit genutztes Spektrum an Einzelvereinbarungen.

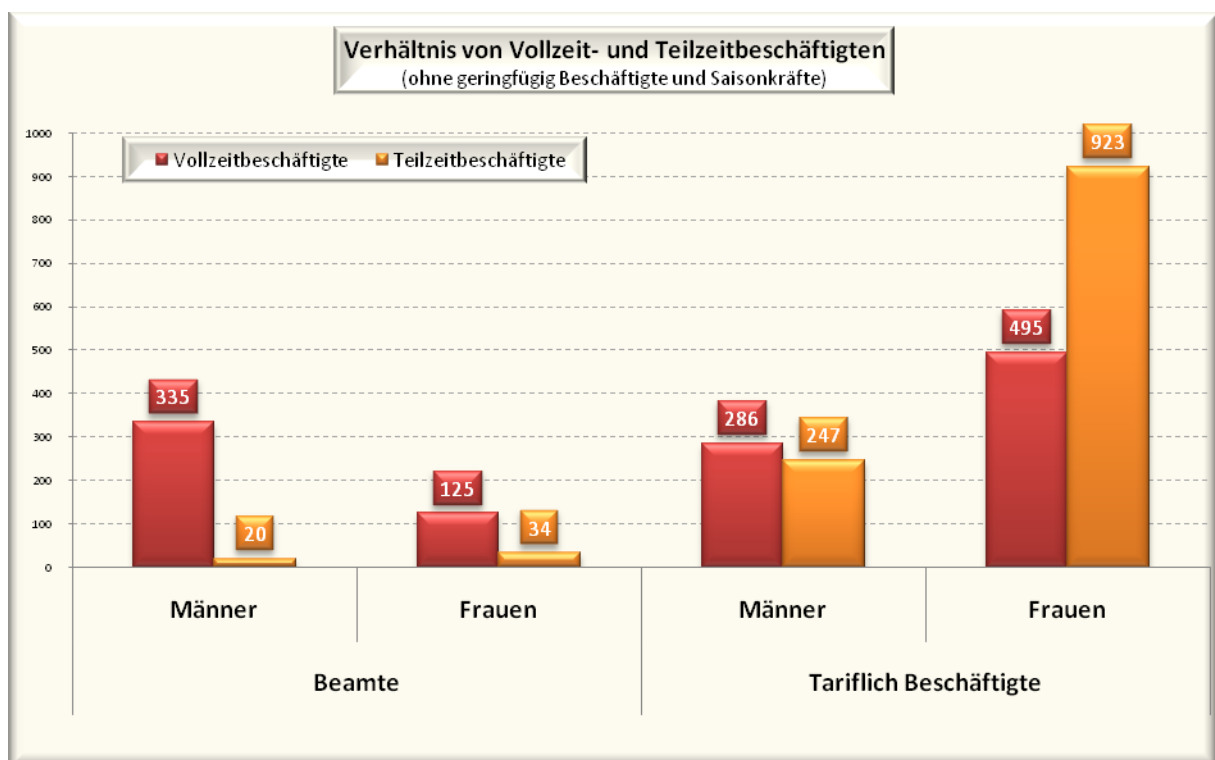


Abbildung 18 – Verhältnis von Voll- und Teilzeitbeschäftigung

Vorteile solcher Regelungen gibt es viele. Zum einen bleibt für den Arbeitnehmer genügend Zeit für andere Beschäftigungen (etwa Kinderbetreuung, Hobbys; Ehrenamt usw.). Zum anderen können aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr voll belastbare Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Arbeitsverhältnissen verbleiben.

Auch der Arbeitgeber profitiert von Teilzeitregelungen. So kann er beispielweise erwarten, dass durch die zusätzlich gewonnenen Erholungsphasen der Beschäftigte bei Belastung einen geringeren Leis-

tungsabfall zeigt, als der Vollzeitbeschäftigte. Stellenabbau kann durch zeitweilige Teilzeitregelungen vermieden werden.

In der Landeshauptstadt Magdeburg ist das Verhältnis von Voll- und Teilzeitbeschäftigten nahezu ausgeglichen.

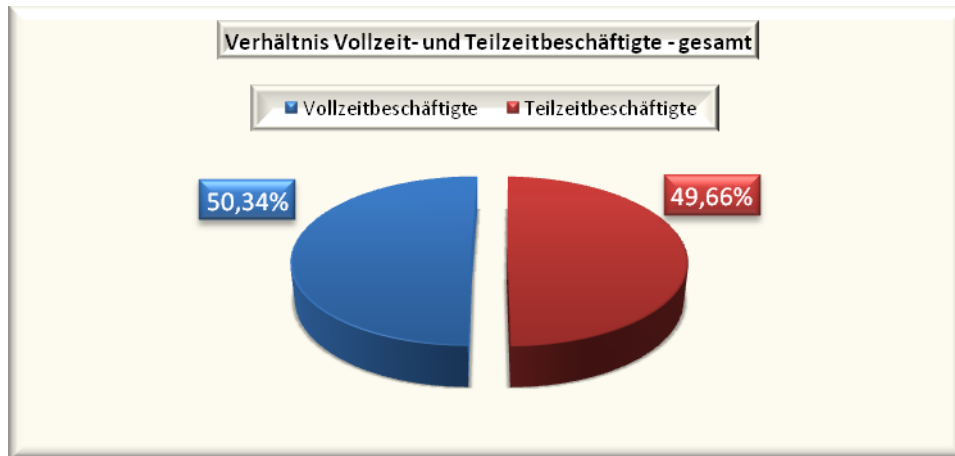


Abbildung 19 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (1)

Bricht man diese Statistik allerdings nach Dienstverhältnissen und Geschlechtern auf, wird deutlich, dass der „klassische“ Teilzeitbeschäftigte tariflich gebunden und weiblich ist. Die nachfolgenden Grafiken verdeutlichen dies eindrucksvoll.

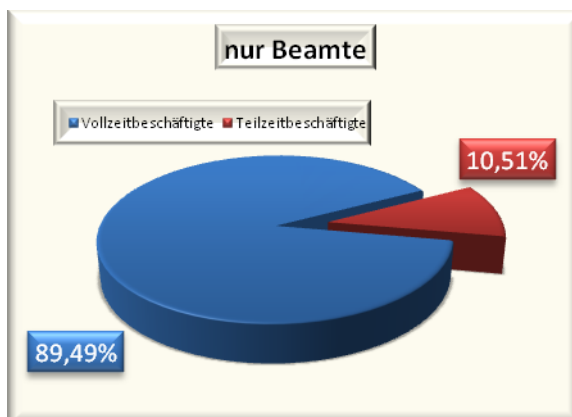


Abbildung 20 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (2)

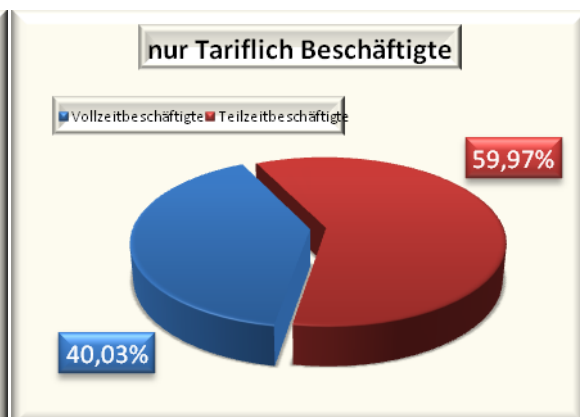


Abbildung 21 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (3)

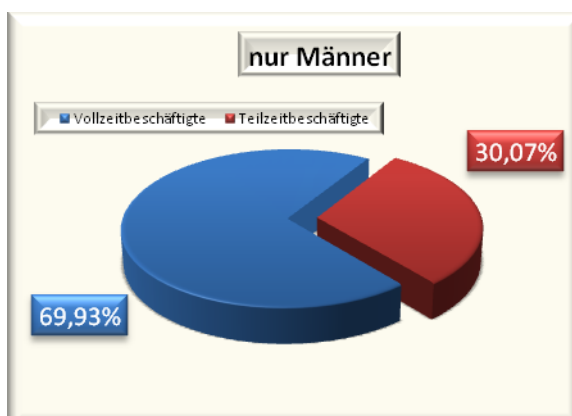


Abbildung 22 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (4)

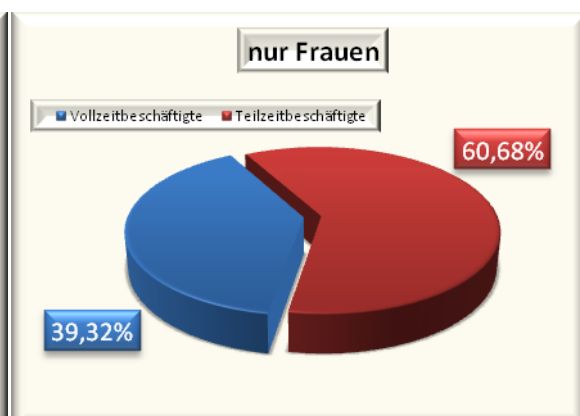


Abbildung 23 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (5)

Da in diesen Grafiken jeweils nur der entsprechende Personenkreis ausgewertet wurde, wird das Argument, dass die Landeshauptstadt Magdeburg nur überwiegend tariflich gebundene Frauen beschäftigen und deshalb auch deren Teilzeitanteil am höchsten sein müsse, entkräftet.

Die Gründe liegen aber in dem noch etwas antiquierten Verständnis, Teilzeit sei nur etwas für Frauen. Aus Gendersicht ist Teilzeitarbeit deshalb im Zusammenhang mit der Emanzipation der Frau umstritten, da sie zwar Müttern kleiner Kinder erlaubt, wieder im Beruf Fuß zu fassen, aber andererseits das klassische Rollenverhalten und die Geringschätzung von „Frauenarbeitsplätzen“ zementiert wird.

Für Männer gilt die Lösung „Teilzeit“ immer noch als ungewöhnlich. Dabei haben Männer die gleichen Rechte und Möglichkeiten, mit Teilzeitarbeit die Belastung, die sich aus der doppelten Verantwortung für Familie und Job ergibt, zu stemmen. Trotzdem bedeutet Teilzeit vor allem für Männer oft ein Abenteuer, das am Anfang ziemlich viel Nerven kosten kann. Vor allem dann, wenn man seine Entscheidung ständig verteidigen muss.

In diesem Bereich bedarf es also explizierter Aufklärung, um alteingesessene Vorurteile abzubauen.



## 4.3 Ausschreibungen, Bewerbungen, Einstellungen, Austritte

### 4.3.1 Ausschreibungen

Aufgrund der lückenlosen Erfassung sämtlicher diesen Bereich tangierender Daten durch die verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es hier möglich, einen Zeitraum von 17 Jahren zu betrachten. Dabei ist grob festzustellen, dass sich die Gesamtzahl an Ausschreibungen seit 2003 nur geringfügig verändert. In einer feineren Betrachtungsweise stellt man zudem fest, dass sich gerade externe Ausschreibungen ab dem Jahr 2006 auf einem gleichbleibend höheren Level bewegen als in den Jahren davor. Dies ist natürlich ein Indiz auf die gestiegene Anzahl der Altersaustritte von Fachkräften, die sich aufgrund ihrer Spezialisierung eben nicht durch ein internes Ausschreibungsverfahren abdecken lassen. Vor dem Hintergrund des Kapitels 4.2 ist sicherlich in den nächsten Jahren ein noch deutlicherer Anstieg an externen Stellenausschreibungen zu erwarten.

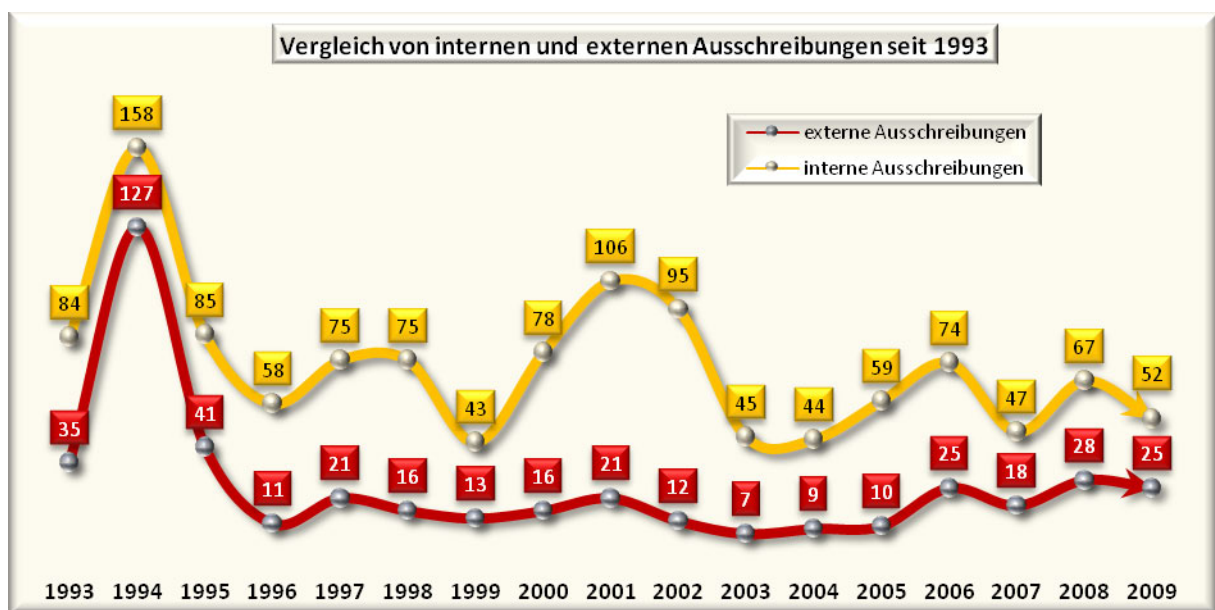


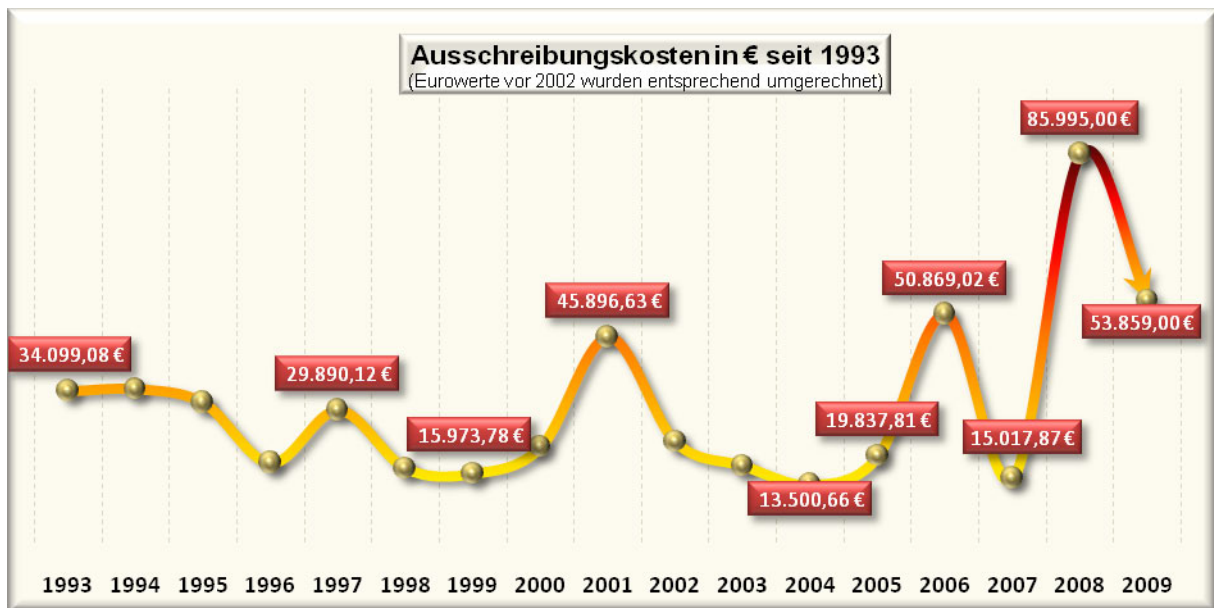
Abbildung 24 – interne und externe Ausschreibungen ab 1993

Ist die Anzahl der externen und internen Stellenausschreibungen im Jahr 2008 im Vergleich zu 2007 noch um gut  $\frac{1}{3}$  angestiegen, sinkt diese Zahl im Jahr 2009 wieder leicht.

Hatte die geringe Anzahl an Stellenausschreibungen im Jahr 2007 noch den positiven Effekt der Senkung der Ausschreibungskosten, kann speziell im Jahr 2008 nicht mehr die Rede davon sein. Die im Bericht des Jahres 2007 getroffene Prognose, dass die Ausschreibungskosten im Jahr 2008 aufgrund der bevorstehenden Ausschreibungen von Beigeordnetenstellen erneut steigen werden, ist eingetreten. Das Ausmaß allerdings hätte niemand vorherzusagen gewagt.

Die Kosten für externe Ausschreibungen explodierten förmlich im Jahr 2008 auf ein Rekordhoch von knapp 86.000 €uro. Das sind immerhin ca. 35.000 €uro mehr als der bisherige Rekordstand aus dem Jahr 2006 und sogar über 70.000 €uro über dem Stand des Vorjahres 2007.

Natürlich muss diese über 500%ige Steigerung der Ausschreibungskosten erklärbar sein. Dies gelingt durch die in der Prognose des Jahres 2007 bereits angesprochene Neubesetzung der Beigeordnetenstellen.



*Abbildung 25 – Ausschreibungskosten ab 1993*

Stellen für Beigeordnete werden grundsätzlich überregional ausgeschrieben. Dazu ist es notwendig, entsprechende Anzeigen in bundesweit erscheinenden Tageszeitungen, Zeitschriften und Fachjournalen zu schalten. Aufgrund der gewinnorientierten Ausrichtung dieser Medien sind Anzeigen dieser Art zuweilen recht kostenintensiv. Die vielzitierte Finanzkrise der letzten Jahre hat sicherlich auch noch zu einer Preissteigerung auf diesem Sektor geführt.

Hinzu kam die ungewöhnlich hohe Zahl an Ausschreibungen für Beigeordnete. Im Jahr 2008 wurden gleich drei Beigeordnete (Dezernat I, Dezernat III und Dezernat IV) ausgeschrieben.

Zudem wurde 2009 im Eigenbetrieb „Theater Magdeburg“ die Stelle der Generalintendantin neu besetzt. Die Ausschreibung hierfür lief ebenfalls bereits im Jahr 2008.

#### **4.3.2 Bewerbungen**

Bei der Betrachtung der Bewerberzahlen unterscheidet die Landeshauptstadt Magdeburg grundsätzlich drei Arten von Bewerbungen.

Zum einen ist die Anzahl der intern eingegangenen Bewerbungen parallel mit der Anzahl der intern ausgeschriebenen Stellen zu sehen. Diese Entwicklung wird bereits seit einigen Jahren beobachtet und ist wohl in ihren Ursachen als „normal“ zu bewerten.

Zum anderen steht die externe Bewerbung als feste Größe für die Resonanz der dazugehörigen externen Ausschreibung. Bewerbungen von Personen außerhalb der Landeshauptstadt Magdeburg sind in den Jahren 2008 und 2009 wieder leicht ansteigend.

Im Jahr 2008 ist dies durch die steigende Zahl der Ausschreibungen erklärbar. Warum aber die Bewerbungszahl im Jahr 2009 noch einmal anstieg, obwohl die Anzahl der externen Ausschreibungen geringer war, kann nur vermutet werden. Ein Aspekt ist dabei sicherlich die Attraktivität der ausgeschriebenen Stelle, gepaart mit einem nicht all zu großen spezialisierten Umfang.

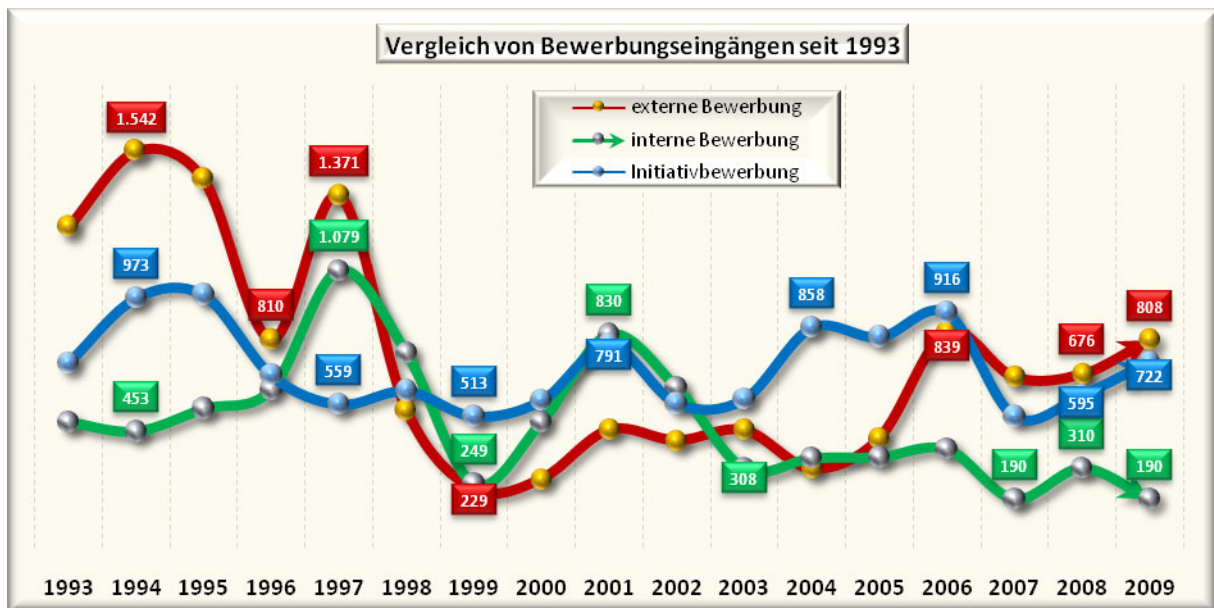


Abbildung 26 – Bewerbungseingänge ab 1993

Ebenfalls ist zu beobachten, dass auch die dritte Bewerbungsart, die Initiativbewerbung – also Bewerbungen ohne den speziellen Anlass einer Ausschreibung -, einen ähnlichen Kurvenverlauf zeigt, wie die externen Bewerbungen. Initiativbewerbungen müssen immer als ein Indikator für die allgemeine Stimmung auf den Arbeitsmarkt einer Region im Zusammenhang mit der Attraktivität des Arbeitgebers (also der Landeshauptstadt Magdeburg) gesehen werden. Steigt die Zahl der Initiativbewerbung<sup>^</sup> also an, könnte dies darauf hinweisen, dass sich die Lage auf dem regionalen Arbeitsmarkt verschlechtert und die Attraktivität des Arbeitgebers steigt. Sinkt die Zahl der Initiativbewerbungen, sinkt auch die Attraktivität des Arbeitgebers oder der Arbeitsmarkt erfährt einen Aufschwung.

Das nachfolgende Bild soll die gemachten Aussagen untermauern. Die Gegenüberstellung aller Ausschreibungen und aller Bewerbungen im Direktvergleich zeigt noch einmal deutlich, dass gerade im Jahr 2009 die Bewerbungen in Gänze zugenommen haben, obwohl weniger Ausschreibungen zu verzeichnen waren.

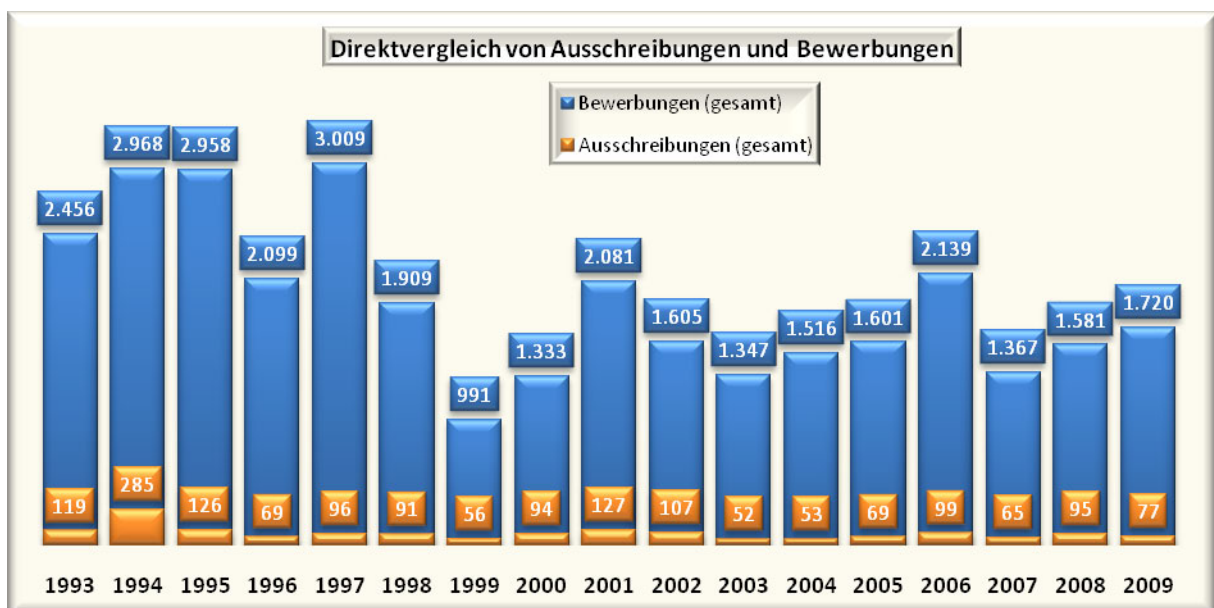


Abbildung 27 – Vergleich Ausschreibung und Bewerbungen ab 1993

### 4.3.3 Austritte und Einstellungen 2008-2009

Jeder Austritt birgt für die Landeshauptstadt Magdeburg Risiken. Wissensverlust, negative Auswirkungen auf die Betriebskultur, verspätete oder unzureichende Übergabe der Dienstgeschäfte sind nur die Spitze dessen, was bei einem Austritt – dabei spielt der Grund eine untergeordnete Rolle – alles „schiefgehen“ kann. Es soll auch schon vorgekommen sein, dass Arbeitgeber erst viel zu spät festgestellt haben, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter "spurlos" verschwunden sind, das heißt, ohne die in jahrelanger Arbeit aufgebauten Beziehungsnetze und ausgearbeiteten Methoden und Arbeitsprozesse ausreichend dokumentiert zu haben.

Die Praxis, sofort nach Bekanntwerden eines bevorstehenden Weggangs ein Abschlussgespräch zu führen, bei dem unter anderem solche Informationen weitergegeben werden, ist noch viel zu wenig entwickelt.

Die Landeshauptstadt Magdeburg hat das Problem einer starken Austrittswelle aus Altersgründen frühzeitig erkannt. Diese „Termine“ sind somit planbar! Im Jahr 2009 hat jedes Dezernat und damit auch jedes Amt eine Übersicht mit den freiwerdenden Stellen bis zum Jahr 2020 innerhalb ihrer Struktureinheiten erhalten. Diese Übersicht weist zudem wichtige Informationen aus, die für eine Wiederbesetzung notwendig sind.

Für die Jahre 2008 und 2009 ist festzustellen, dass Altersrente, Pensionierung oder der Ruhestand nach einer ATZ-Regelung die erwartungsgemäß häufigste Ursache für eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses war. Das wird in einem etwas stärkeren Maße auch für die kommenden Jahre erwartet. Zweithäufigste Ursache ist der Austritt durch die Befristung des Arbeitsverhältnisses. Das betrifft in erster Linie Saisonkräfte und Elternzeitvertretungen.

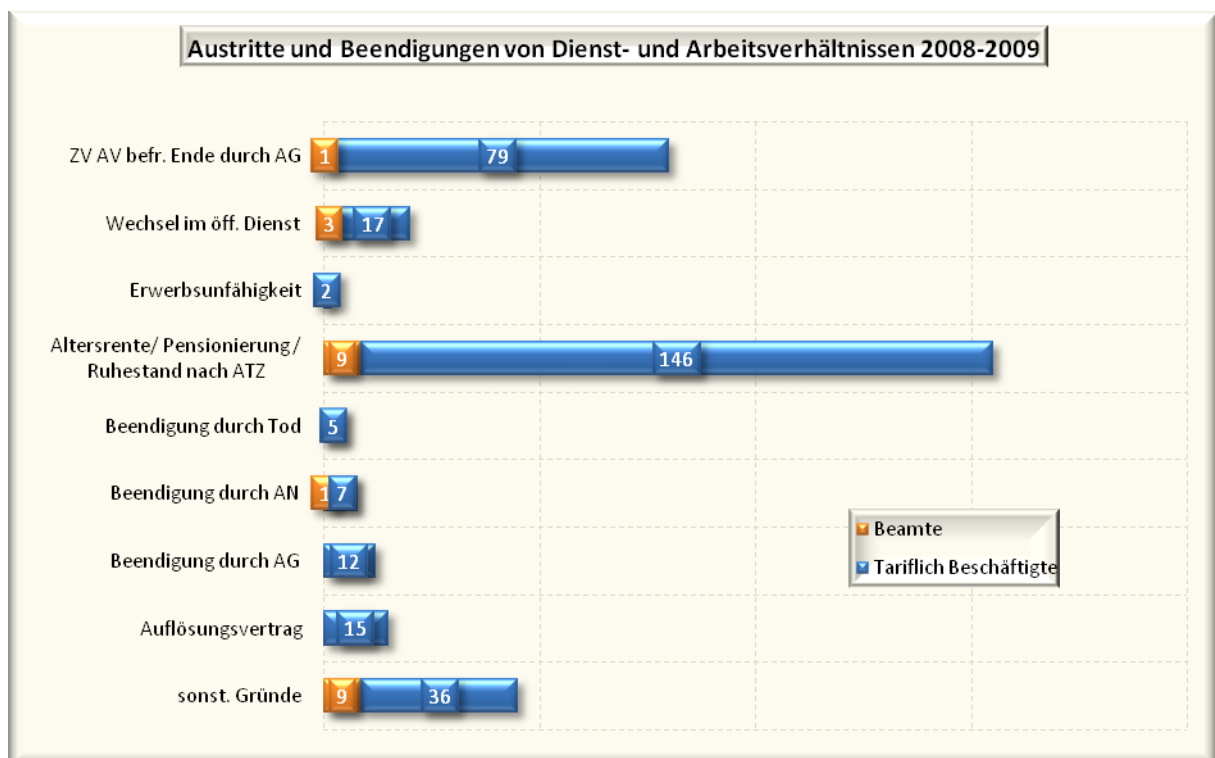


Abbildung 28 – Austritte 2008/2009

Auch die Neubesetzung einer Stelle ist ein mit gewissen Risiken verbundenes Unterfangen und ein Abschlussgespräch mit einem austretenden Stelleninhaber oder einer austretenden Stelleninhaberin wird zu einer überaus wichtigen Informationsquelle.

Neben den Risiken, die durchaus vorhanden sind, birgt die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter natürlich auch immer ein gewisses Chancenpotenzial.

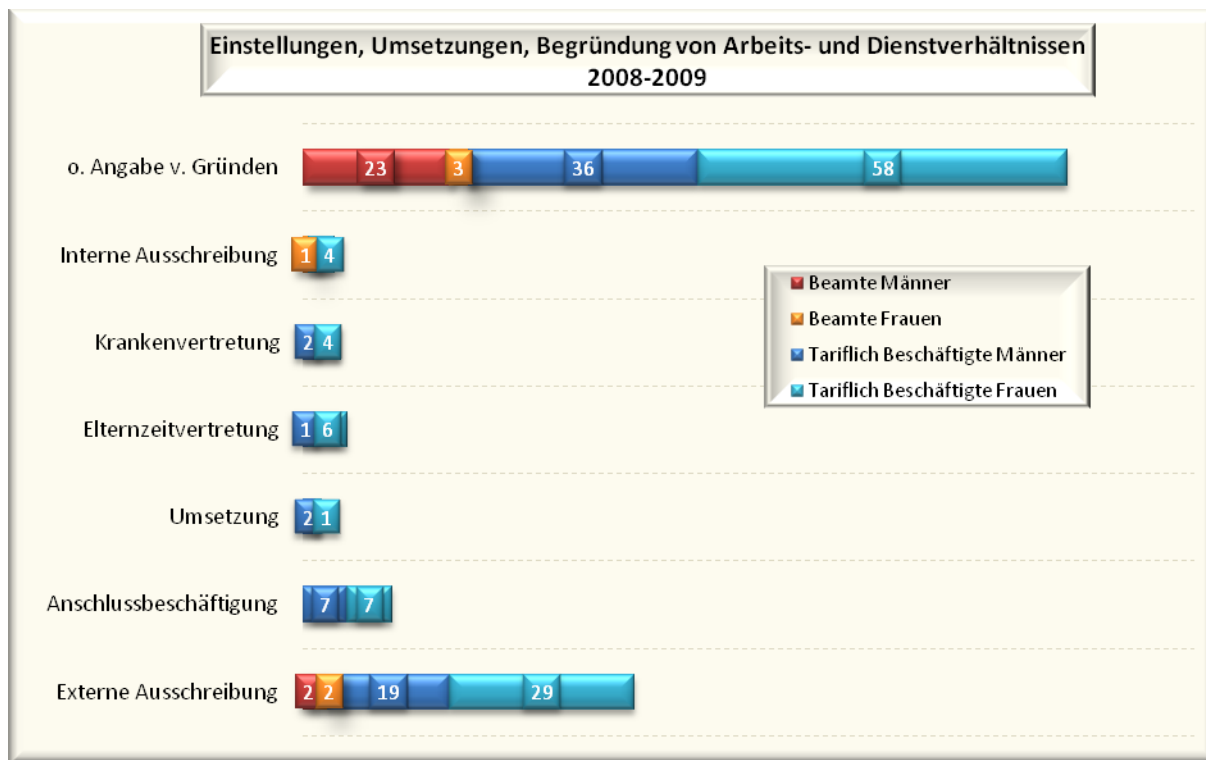


Abbildung 29 – Einstellungen 2008/2009

Leider ist in der obigen Übersicht die Säule am \*rösten, die eine Einstellung „ohne Angaben von Gründen“ ausweist.

Da dieses Modul des in der Landeshauptstadt Magdeburg genutzten Personalprogrammes noch relativ neu ist, wird diese Erfassungsmöglichkeit bei den verantwortlichen Personalsachbearbeitern nur sporadisch genutzt und in den meisten Fällen einer Neueinstellung auf eine Eintragung des Einstellungsgrundes verzichtet.

Aus Sicht der Autoren muss dies zwingend verbessert werden, damit zukünftige Trends besser, genauer und statistisch auswertbar werden.



Eine direkte Gegenüberstellung der Begründung und Beendigung von Dienst- und Arbeitsverhältnissen im Berichtszeitraum zeigt einen nahezu parallelen Kurvenverlauf.

Dennoch muss auch in den Jahren 2008 und 2009 festgestellt werden, dass mehr Arbeitsverhältnisse beendet als begründet wurden.

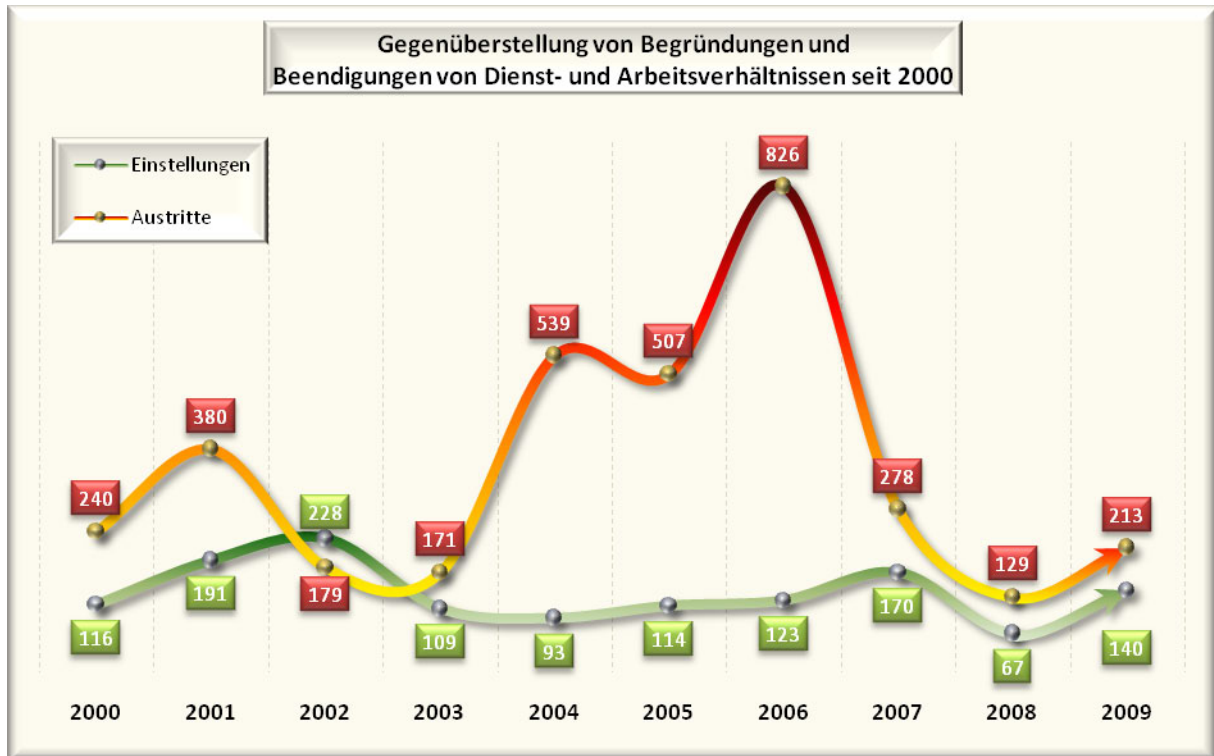


Abbildung 30 – Einstellungen und Austritte ab 2000

Gemessen an den Vorjahren ist es sicherlich etwas beruhigend, dass sich das Verhältnis von Einstellungen und Austritten so angenähert hat.

Dennoch: Ruft man sich in Erinnerung, welche Entwicklung im Kapitel 4.2 hinsichtlich des Verlustes von Fachkräften in den nächsten Jahren auf die Landeshauptstadt Magdeburg zukommt, muss sich dieses Verhältnis, will man den Anforderungen der Aufgabenerfüllung und dem Dienst am Bürger gerecht werden, weiter angleichen – wenn nicht sogar umkehren.

Natürlich stehen dabei die Haushaltskonsolidierung und damit auch die Handlungssicherheit der Landeshauptstadt Magdeburg bei allen Überlegungen im Fokus der Verantwortlichen.

Will man aber auf Dauer einen Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels leisten, so könnte die Schaffung von stabilen Einstellungskorridoren ein erster Ansatzpunkt sein. Auf eine einfache Formel gebracht muss dies mindestens heißen: Einstellungen = Austritte!



#### 4.4 Personalbörse und Sozialstellen

In der Landeshauptstadt Magdeburg wurde die Personalbörse im Jahr 1997 als Instrument der Personalwirtschaft eingerichtet. Die Aufgaben- und gleichzeitige Stellenreduzierung führten nicht zwangsläufig zur Beendigung der Beschäftigtenverhältnisse und so wurde eine Möglichkeit geschaffen, den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Aufgaben stellenbegründet anzubieten.

Die zeitweilige Aufnahme der betroffenen Beschäftigten in die Personalbörse dient auch dazu, um durch Anpassungsfortbildung die Beschäftigten auf ihre neue Aufgabe arbeitsbegleitend vorzubereiten. Schwierig gestaltete sich allerdings eine adäquate Lösungsfindung, wenn ältere Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen mit gesundheitlichen Einschränkungen von den Konsolidierungsmaßnahmen betroffen waren.

Die nachfolgende Grafik stellt die Entwicklung der Personalbörse der letzten Jahre dar. Dabei ist der **rote** Kurvenverlauf als jeweilige Ausgangslage zu betrachten, aus deren Anzahl heraus versucht wurde, Beschäftigte auf freie und adäquate Stellen zu vermitteln. Die **grünen** und **blauen** Balken stellen die Anzahl an Beschäftigten dar, für die entweder eine erfolgreiche Vermittlung realisiert werden konnte oder die aufgrund des Erreichens der Altersgrenze ausgeschieden sind.

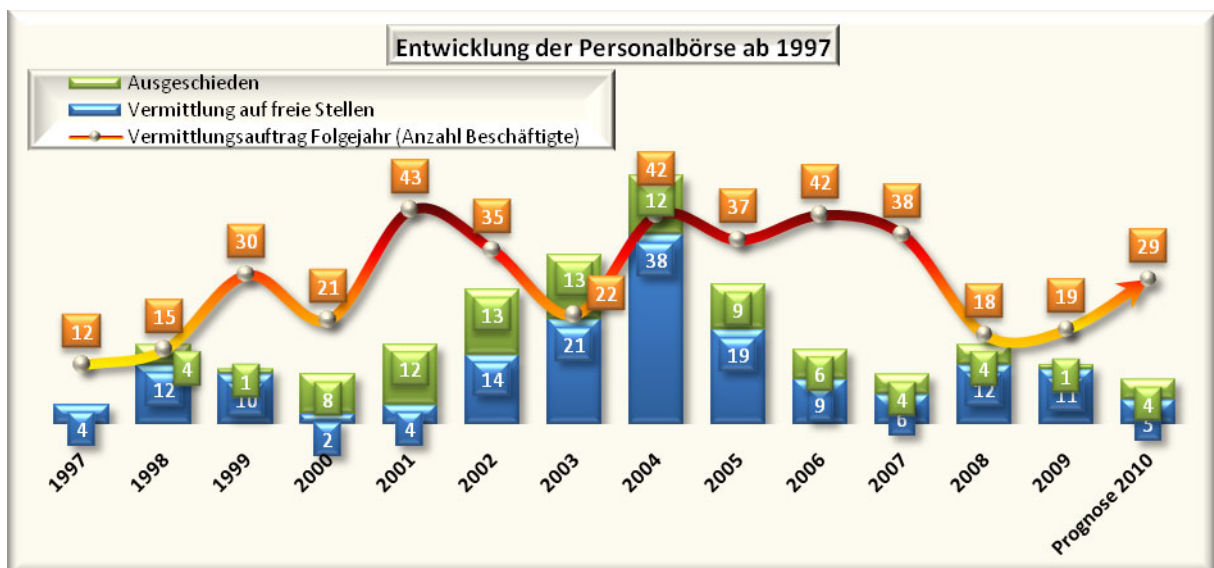


Abbildung 31 – Entwicklung Personalbörse ab 1997

Im Stellenplan des Jahres 2009 wurden erstmalig, parallel zur Personalbörse, vierzehn so genannte Sozialstellen eingerichtet. Zehn dieser Stellen waren zum Zeitpunkt der Berichterstellung besetzt. Diese Stellen verfolgen ausschließlich das Ziel, Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen dauerhaft auf einer Stelle anzusiedeln. Dies war aufgrund der zeitweisen Zuordnung in der Personalbörse nicht möglich, da dort die Mitarbeiter theoretisch immer wieder anderen Stellen zugeordnet werden konnten und regelrecht als „Springer“ fungierten. Das war für die Betroffenen nicht dauerhaft zumutbar.

Die Landeshauptstadt Magdeburg kommt hier im besonderen Maße ihrer sozialen Verantwortung nach, indem sie Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen trotz ihres Handicaps eine dauerhafte Beschäftigung und somit auch persönliche Planungssicherheit bietet.

#### 4.5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der ARGE

ARGE (für *Arbeitsgemeinschaft*) oder auch Jobcenter bezeichnet die regionale Einrichtung, in der die Mitarbeiter der Bundesagentur für Arbeit mit kommunalen Mitarbeitern zusammengelegt sind, um die Integration in Arbeit und das Arbeitslosengeld II nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) zu gewährleisten.

Diese Zusammenlegung wurde von der damaligen Hartz-Kommission vorgeschlagen und von der Bundesregierung im Rahmen des Hartz-Konzepts im *Vierten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt* umgesetzt.

Die meisten Beschäftigten in den Jobcentern der ARGEen sind formal entweder Beschäftigte der Agentur für Arbeit oder einer Kommune, die zur dortigen Arbeit abgeordnet wurden.

Auch ein Teil des Personals der Landeshauptstadt Magdeburg wird in der ARGE beschäftigt. Die nachstehende Abbildung zeigt den Umfang des dorthin abgeordneten Personals. Der aktuelle Anteil der städtischen Beschäftigten am Personalbestand der ARGE betrug im Jahr 2009 genau 86. Davon waren 14 Männer und 72 Frauen, wovon wiederum 2 verbeamtet waren und natürlich auch noch sind.

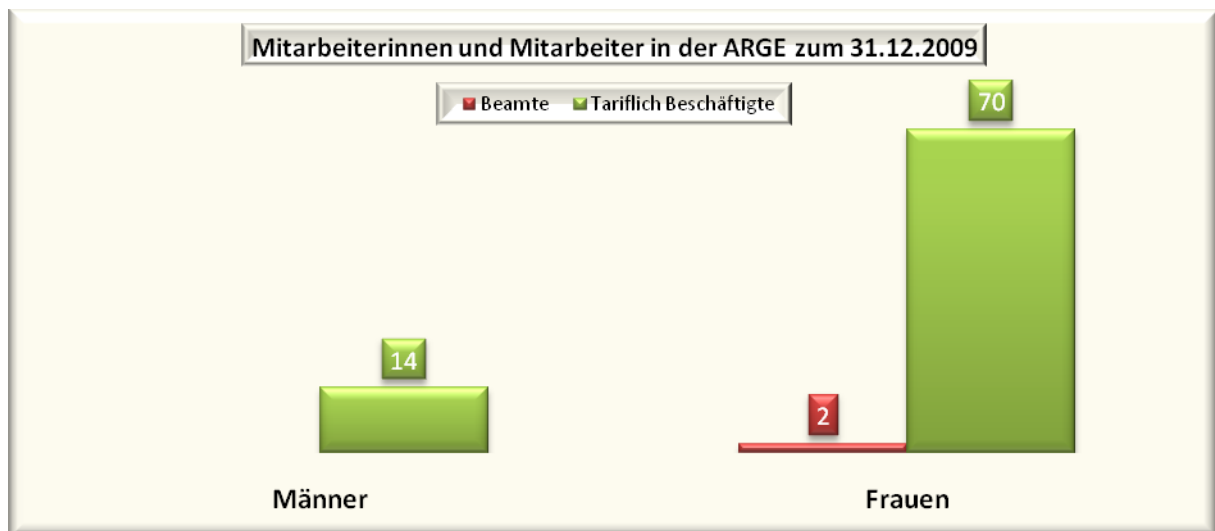


Abbildung 32 – Beschäftigte in ARGE

Das Bundesverfassungsgericht hat die Gesamtkonstruktion der ARGEen wegen der fehlenden Klärung der letztlichen sachlichen Zuständigkeit - Bund oder Kommune - für verfassungswidrig erklärt. Eine Neuregelung muss bis Ende 2010 erfolgen.




Ein weiterer Streitpunkt zwischen den Trägern der Jobcenter in Form einer Arbeitsgemeinschaft ist die Aufteilung der Verwaltungskosten zwischen der Kommune und der Agentur für Arbeit. Der Bund erwartete eine kommunale Beteiligung von mindestens 12,6%.

Bereits im Jahr 2007 wurden im Bundesgebiet vereinzelt Arbeitsgemeinschaften gekündigt, weil die jeweilige kommunale Seite nicht mehr bereit oder nicht mehr in der Lage war, sich in diesem Umfang zu beteiligen. Dies führt in den Ausführungen des Kapitels 6 zu einer weiteren brisanten Thematik – den Personalkosten.

## 4.6 Projekte der Personalentwicklung

### 4.6.1 Personalentwicklung für Führungskräfte

In Auswertung der Projekte zur individuellen Personalentwicklung für Führungskräftenachwuchs und Mentoring im Jahr 2007 wurde entschieden, den weiteren Fokus zunächst auf die Führungskräfteentwicklung zu lenken. Somit rückten die ca. 270 Führungskräfte in den Mittelpunkt der weiteren Bemühungen stetiger Kompetenzerweiterungen, welche sich am gemeinsam mit Führungskräften der mittleren Leitungsebenen erarbeiteten Anforderungsprofil für Führungskräfte orientiert. Das allgemeine Anforderungsprofil definiert Schlüsselkompetenzen in den Ausprägungsformen:

-  + weniger ausgeprägt
-  ++ ausgeprägt
-  +++ sehr ausgeprägt

Kompetenzen	Ausprägungsform
<b>Persönliche Kompetenzen</b>	
Vorbildhaftes Verhalten	++
Belastbarkeit	+++
Initiativ- und Innovationsbereitschaft	+++
Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft	+++
<b>Soziale Kompetenzen (als Führungskompetenz)</b>	
Kommunikationsfähigkeit	+++
Empathie (Einfühlungsvermögen)	+++
Kompromissfähigkeit	+++
Frustrationstoleranz	+++
Konfliktfähigkeit und Selbstreflexion	+++
Integrationsfähigkeit	++
Durchsetzungsfähigkeit	+++
Delegationsfähigkeit	+++
<b>Methodische Kompetenz</b>	
Steuerungs- und Handlungskompetenz	++
Strategiekompetenz	++
Projektmanagementkenntnisse	+++

Abbildung 33 – Kompetenzen Führungskräfte

Wie dem Kapitel 3.2 zu entnehmen ist, verfügt die Landeshauptstadt Magdeburg mit Stand vom Dezember 2009 über 260 Führungskräfte. Rechnet man hier die Anzahl der Stabs-, Referats-, Projekt- und Gruppenleiterstellen hinzu, steigt diese Zahl auf etwa 270 Führungskräfte.



Abbildung 34 – Führungskräftevergleich 2008 - 2009

Die städtische Führungskräfteentwicklung basiert auf zwei Säulen, die unterschiedliche Führungsebenen betrifft. Zum einen zielt das Führungskräftecoaching auf die Ebene der Fachbereichs-, Amts-, Fachdienst- und Abteilungsleiter/-innen ab. Die zweite Säule bezieht sich insbesondere auf die Leitungsebene der Sachgebiets- und Teamleitungen. Eine andere Zuordnung bzw. Mischform wurde jedoch nicht ausgeschlossen.

### Säule I

Fachbereichs- und Amtsleiter/-innen und Fachdienst- und Abteilungsleiter/-innen

In mehreren Gesprächen wurde in Zusammenarbeit mit einem externen Partner eine Führungskräftecoachingkonzeption erstellt, die in Anlehnung an das Anforderungsprofil für Führungskräfte die bisherigen Leitungserfahrungen von Führungskräften berücksichtigt. Hierbei handelt es sich um eine auf die Bedürfnisse der Landeshauptstadt Magdeburg zugeschnittene Konzeption, die neben Grundbegriffen und Herangehensweise zur Personalentwicklung für Führungskräfte die vorgesehenen Module neben ihren Inhalten beschreibt.

Die Coachings gliederten sich in 5 Module, für welche insgesamt 7,5 Trainingstage vorgesehen waren. Nach erfolgreicher Durchführung eines ersten Führungskräftecoachings und entsprechender Feedbacks der teilnehmenden städtischen Leitungskräfte im Jahr 2008 wurde dieses Programm im Folgejahr fortgeführt. Es ist vorgesehen, dass mittelfristig alle Führungskräfte der mittleren Leitungsebene in den Genuss eines Führungskräftecoachings kommen.

Das Coaching ist für max. 10 Teilnehmer vorgesehen, welche aus einem oder max. zwei Dezernaten kommen sollten. Zunächst wurde angedacht, alle Dezernate zeitgleich zu beteiligen, was aus folgenden Gründen verworfen wurde:

- ➔ Teilnehmer sollten sich persönlich kennen und dienstlich miteinander arbeiten
- ➔ Gruppendynamische Effekte sollen erzielt werden
- ➔ Möglichst wenige Hindernisse/Probleme sollen auftreten
- ➔ Direkte Führungskraft muss Vorhaben langfristig fördern und unterstützen
- ➔ Im Vorfeld soll direkter Kontakt mit den zuständigen Beigeordneten aufgenommen werden

In der Pilotierungsphase 2008/2009 nahmen ausschließlich Führungskräfte des Dezernates I teil. Für die Fortsetzung im Jahr 2009 konnte leider nicht gewährleistet werden, dass die Beteiligten in einem Dezernat beschäftigt sind. Aus diesem Grund wurde der Teilnehmerkreis auf drei Dezernate ausgeweitet.

Die Trainings wurden im Abstand von 3 – 4 Wochen durchgeführt und erstreckten sich somit ca. auf ein Halbjahr. Dadurch wurde eine langfristige Planbarkeit ermöglicht und die Teilnehmer konnten sich darauf einstellen. Das modular aufgebaute Führungskräftecoaching setzte sich aus folgenden Trainingsmodulen zusammen:

- ➔ Trainingsmodul 1 „Einführung“ (0,5 Tage)
- ➔ Trainingsmodul 2 „Meine Veränderungen“ (2 Tage)
- ➔ Trainingsmodul 3 „Mein Handwerkszeug“ (2 Tage)
- ➔ Trainingsmodul 4 „Ich verändere mein Team“ (2 Tage)
- ➔ Trainingsmodul 5 „Ich verändere mich weiter“ (1 Tag)

Nach der erfolgreichen Umsetzung dieser Maßnahmen und entsprechender Evaluation wird eine Programmfortsetzung angestrebt, um möglichst allen Führungskräften entsprechende Angebote unterbreiten zu können.

## Säule II

### Sachgebiets- und Teamleitungen

Die Säule II basiert auf einer Fortführung der erfolgreichen Zusammenarbeit mit einem externen Partner in Anlehnung an das Mentoring-Programm. Hierbei werden gleiche Inhalte vermittelt, nunmehr ist jedoch der Fokus auf vorhandene Führungskräfte der unteren Leistungsebenen gerichtet (hier: Team- bzw. Sachgebietsleiter/innen). Daneben können an diesem Programm Führungsnachwuchskräfte teilnehmen, die aus Sicht der Fachbereiche und Ämter zukünftig für Führungspositionen in Frage kommen.

Die Kombination aus Trainings- und Coachingmaßnahmen wird beibehalten, wobei die Trainings für alle obligatorisch sind und die Coachings, welche in diesen Fällen als Einzelcoachings angeboten werden, variabel gestaltet werden können.

Für die Einzelcoachings stand ein Stundenkontingent zur Verfügung, welches bei Bedarf ab\* erufen werden konnte. Hierbei musste Beachtung finden, dass für den Anbieter und die Landeshauptstadt Magdeburg ein Mindestmaß an Planbarkeit gegeben sein musste.

In diesem Trainingsprogramm zur Führungskräfteentwicklung wurden zur Erhöhung der überfachlichen Kompetenzen folgende Inhalte vermittelt:

- ➔ Grundlagen der Kommunikation (Kommunikationsmodelle, Gesprächsführung, Konfliktmanagement)
- ➔ Gruppen- und Teamarbeit, Moderation (ergebnisorientiert Besprechungen steuern)
- ➔ Präsentation (zielgruppenspezifisch präsentieren, persönliche Wirkungen erkennen und reflektieren)
- ➔ Führung und Zusammenarbeit in Zeiten des Wandels (als Führungskraft Veränderungen richtungsweisend gestalten, Arbeit mit Zielvereinbarungen, Planung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen)
- ➔ Zeit- und Gesundheitsmanagement (Gestaltung des Arbeitstages, pers. Erholungszeiten, Umgang mit Stress)
- ➔ Work-Life-Balance (Vereinbarkeit von Berufs- und Lebenswegplanung)

Ziel des Einzelcoachings war und ist die Ermittlung der persönlichen Bedürfnisse und beruflichen Möglichkeiten. Die individuellen Coachingleistungen werden als Hilfe zur Selbsthilfe bei der Bestimmung persönlicher Handlungsoptionen angeboten. Im Coaching werden unbewusste Vorgänge beobachtet, Ziele formuliert und Wege zum Ziel beschrieben. Coaching führt zu Lernprozessen „on the job“ und aktiviert Leistungspotenziale. Die Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee im Einzelcoaching basiert hierbei auf einem Mentoring typischen positiven zwischenmenschlichen Kontakt, wobei die Eigenverantwortung des Coachees im Mittelpunkt steht.

Ähnlich wie bei Säule I ist als Leistungszeitraum jeweils ein Halbjahr vorgesehen.

Der Teilnehmerkreis setzte sich aus unterschiedlichen Fachbereichen und Ämtern zusammen. Alle Dezernate konnten jeweils ein bis zwei Teilnehmer benennen.

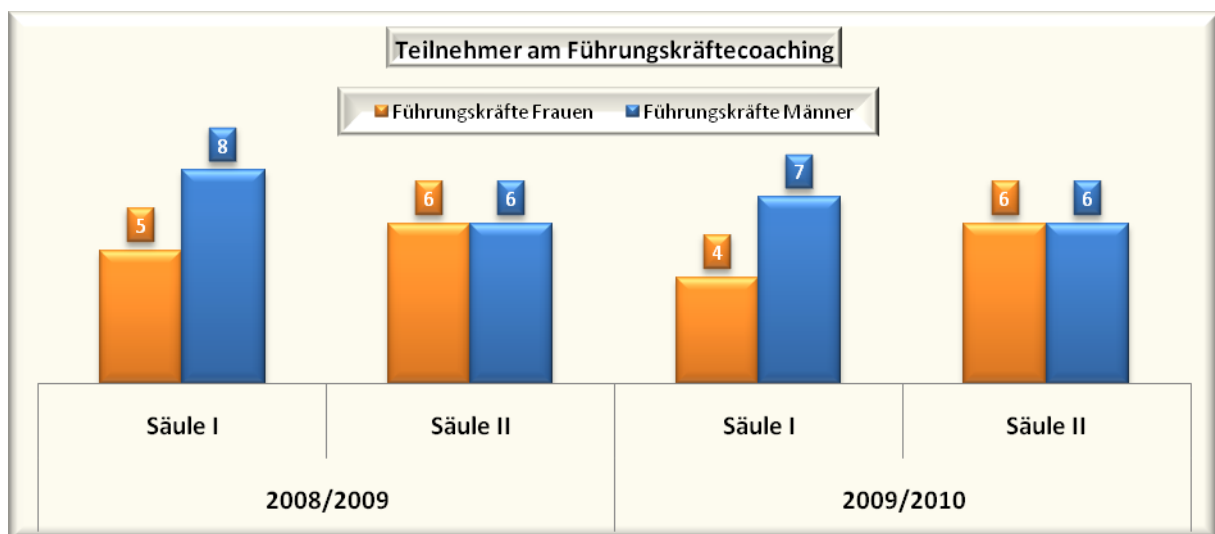


Abbildung 35 – Teilnehmer Führungskräftecoaching

Mittels einer anonymen Onlinebefragung wurde im Frühjahr 2009 ein Feedback der Teilnehmer eingeholt, deren Ergebnisse auszugsweise anhand der folgenden Grafiken dargestellt werden:

Wie schätzen Sie persönlich das Programm insgesamt ein?

Die abgebildeten Symbole stehen für eine Skala von "sehr positiv" bis "sehr negativ"

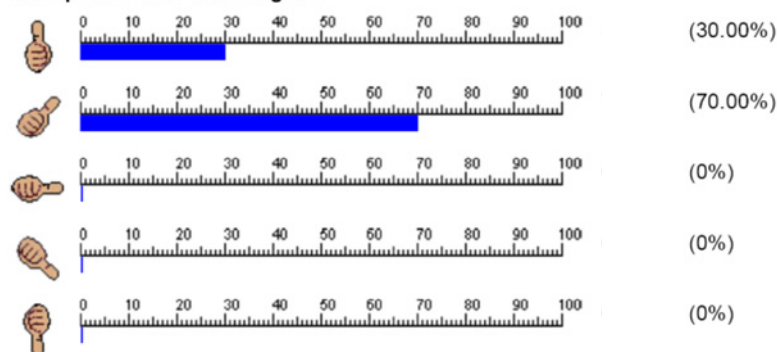


Abbildung 36 – Umfrage zum FK-Coaching (1)

30 % der Teilnehmer schätzen das Coaching sehr positiv ein. 70 % votierten mit positiv!



Haben Sie das Gefühl, dass Ihnen dieses Programm im Hinblick auf Ihre persönlichen Kompetenzen etwas gebracht hat?

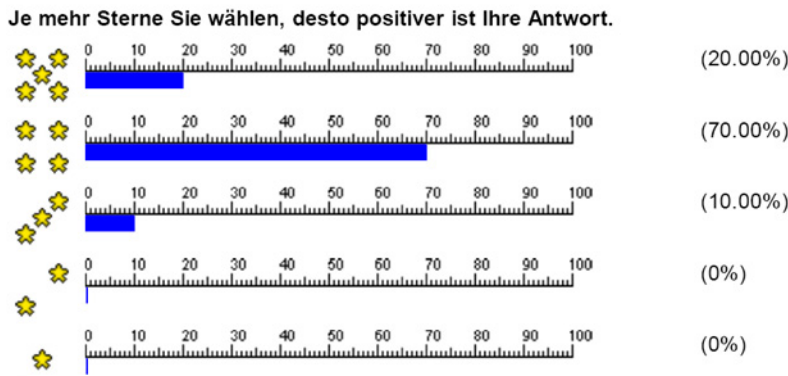


Abbildung 37 – Umfrage zum FK-Coaching (2)

90 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass die Coachings hinsichtlich der persönlichen Kompetenzen etwas gebracht haben. Nur 10 % waren noch etwas unentschlossen.

Wie empfanden Sie die Vorbereitung und Durchführung der einzelnen Module?

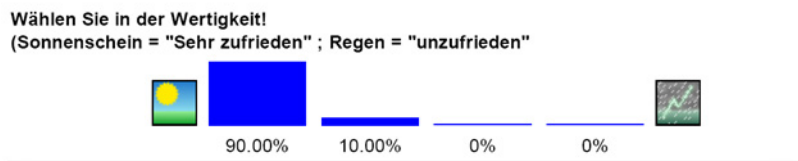


Abbildung 38 – Umfrage zum FK-Coaching (3)

90 % der Teilnehmer der einzelnen Coachings waren mit der Vorbereitung und Durchführung der Module sehr zufrieden, 10 % waren zufrieden.

Können Sie eine Weiterführung dieses Programmes befürworten?

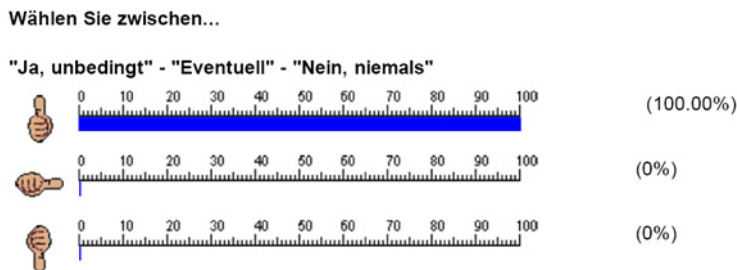


Abbildung 39 – Umfrage zum FK-Coaching (4)

Alle Teilnehmer des Coaching-Programms befürworten eine unbedingte Weiterführung.

Aufgrund der durchweg positiven Ergebnisse wird eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit externen Partnern angestrebt, um mittelfristig allen Sachgebiets- bzw. Teamleitungen entsprechende Schulungsangebote unterbreiten zu können.

#### 4.6.2 Leistungsvergütung nach § 18 TVöD in der Landeshauptstadt Magdeburg

Die Vergütung im öffentlichen Dienst wurde bis zum Inkrafttreten des TVöD im Wesentlichen von den zu bewältigenden Aufgaben sowie von den persönlichen familiären Verhältnissen des Beschäftigten bestimmt. Mit dem neuen Tarifrecht werden nun nur noch Vergütungsbestandteile berücksichtigt, welche sich konkret mit der Arbeitsleistung begründen lassen.

Mit der Einführung der Leistungsvergütung nach § 18 TVöD als Hauptbestandteil der neuen Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst treten nun die individuellen Leistungen der Beschäftigten stärker in den Vordergrund. Der öffentliche Arbeitgeber kann nun erstmals die persönliche Leistungsbereitschaft und Zielorientierung belohnen und über eine differenzierte Vergütung auf die Leistung des einzelnen Beschäftigten Einfluss nehmen.

Mit der Einführung der Leistungsvergütung im Jahr 2007 sollen sowohl die Motivation, die Eigenverantwortung und die Führungskompetenz der Beschäftigten im öffentlichen Dienst gestärkt als auch die Effektivität und Effizienz der gesamten Verwaltung erhöht werden. Die Leistungsvergütung soll aber auch einen mittelfristigen Wandel in der Führungs- und Kommunikationskultur innerhalb der öffentlichen Verwaltung bewirken. Ein höheres Maß an Selbstbestimmung und Selbstverantwortung im eigenen Aufgabenbereich und die damit einhergehende Wertschätzung und Anerkennung der dort geleisteten Arbeit soll die Identifikation der Beschäftigten mit den strategischen Gesamtzielen in Einklang bringen.

Der TVöD gibt für die Einführung der Leistungsvergütung als Hauptbestandteil der neuen Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst nur die Rahmenbedingungen vor. Gerade im öffentlichen Dienst, wo in vielen Bereichen nicht auf zählbare, messbare oder anderweitig objektivierbare Leistungskriterien zurückgegriffen werden kann, gestaltet sich die Entwicklung eines transparenten und fairen Leistungsbewertungssystems in der Praxis als sehr schwierig. Der TVöD regelt deshalb lediglich die Einführung, das Volumen und die Instrumente/Methoden der Leistungsvergütung und lässt Handlungsspielraum für die individuellen Bedingungen vor Ort. In einer gemeinsamen Dienstvereinbarung zwischen Dienststelle und Personalvertretung können die Verteilungsmechanismen, Instrumente und Entscheidungskriterien in der eigenen Verwaltung selbstständig geregelt werden.

Die Landeshauptstadt Magdeburg befasst sich seit dem Jahr 2007 intensiv mit den Regelungen des § 18 TVöD. Sowohl von Seiten der Dienststelle als auch von Seiten der Personalvertretung war von Anfang an klar, dass die Einführung der Leistungsvergütung einen Lernprozess für alle Beteiligten darstellt, welcher in seiner Komplexität einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bedarf. Dabei stand nicht die sofortige Erarbeitung eines perfekten Leistungsbewertungssystems im Vordergrund, sondern die Auseinandersetzung mit den Strukturen und Bedürfnissen der eigenen Verwaltung. Einig war man sich auch, dass ein funktionierendes Bewertungsverfahren die Akzeptanz der Beschäftigten und eine entsprechende Methodenkompetenz der Führungskräfte voraussetzt.



#### Die Dienstvereinbarung 2007 – 2008

In einer gemeinsamen Dienstvereinbarung wurde am 10. Juli 2007 zwischen der Dienststelle und der Personalvertretung vereinbart, dass im Jahr 2007 jeder Beschäftigte eine Pauschalauszahlung des Leistungsentgelts ohne Leistungsbewertung entsprechend seiner Entgeltgruppe erhält.

Im Jahr 2008 wurde zusätzlich zur Pauschalauszahlung ein Pilotprojekt auf freiwilliger Basis für einen begrenzten Teilnehmerkreis (ca. 150 Piloten) initiiert, um die beiden Instrumente der Leistungsbewertung, die Systematische Leistungsbewertung (SLB) und die Zielvereinbarung (ZV), in der Praxis zu erproben. Für die Teilnahme am Pilotprojekt wurde ein 55%iger Aufschlag gegenüber dem pauschalisierten Leistungsentgelt je Pilotteilnehmer gebildet. Die Auszahlung des pauschalisierten und des direkten Leistungsentgelts wurde als Bonus zum Tabellenentgelt gezahlt. Nach erfolgreichem Abschluss des Pilotprojektes sollte es zunächst das Ziel sein, auf der Grundlage der Ergebnisse aus dem Pilotprojekt die Leistungsbewertung ab 01. Januar 2009 flächendeckend in der gesamten Verwaltung einzuführen. Alle Pilotteilnehmer und alle betreffenden Führungskräfte wurden Ende des Jahres 2007 zum Umgang mit der LB oder der ZV geschult. Während des Projektverlaufes wurden alle Teilnehmer mit Zwischen- und Endfragebögen zum aktuellen Stand im Rahmen der Projektevaluation befragt.



### **Die Dienstvereinbarung 2009**

Bei der Auswertung der Ergebnisse des Pilotprojektes zum Ende des Jahres 2008 konnten sich Dienststelle und Personalvertretung in einigen wesentlichen Punkten nicht zeitnah einigen, so dass man dazu übergegangen ist, sich noch einmal auf die Festlegungen der vorherigen Dienstvereinbarung zu verständigen und neben der pauschalisierten Auszahlung nach dem Gießkannenprinzip das Pilotprojekt über diesen verlängerten Zeitraum unter den gleichen Bedingungen (Anzahl Piloten, 55-prozentiger Aufschlag, SLB und ZV usw.) fortzuführen. Beide Betriebsparteien erhofften sich durch eine Verlängerung der Pilotphase grundlegendes Wissen über die Bewährung des eingeführten Leistungsbewertungssystems hinsichtlich Akzeptanz, Praktikabilität und Objektivität zu gewinnen.



### **Ausblick**

Insgesamt wurden die Ergebnisse aus den Vorjahren und die Anregungen der Teilnehmer weitestgehend berücksichtigt. Daneben wurden auch die Hinweise der Personalvertretung implementiert. Mit der erheblichen Aufwertung des Leistungstopfes soll eine Teilnahme an der Leistungsbewertung monatär tatsächlich attraktiver gemacht werden. Gleichzeitig sollen mit der Erhöhung der Teilnehmerzahl möglichst viele Beschäftigte vor der flächendeckenden Einführung eines Leistungsbewertungssystems Erfahrungen im Umgang mit den beiden Instrumenten der Leistungsbewertung machen können.

Nicht zuletzt stellt die Leistungsvergütung einen Baustein der individuellen Personalentwicklung dar und findet sich deshalb auch als Steuerungselement in dem Bereich Leistung und Motivation im Personalentwicklungskonzept der Landeshauptstadt Magdeburg wieder. Gleichzeitig tragen die in diesem Zusammenhang zu führenden Mitarbeitergespräche zur Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bei. Sie sind von wesentlicher Bedeutung für die Motivation aller Beschäftigten und können als Bestandteile des Steuerungsinstrumentes „Führen mit Zielen“ verstanden werden. Die Leistungsvergütung ist also eng mit anderen Steuerungselementen des Personalmanagements verbunden und kann nicht isoliert betrachtet werden.

## Auswertung der Online-Umfrage zur Umsetzung der Leistungsorientierten Vergütung

Im September 2009 führte der Fachbereich 01 eine Online-Umfrage bei allen Teilnehmern am Pilotprojekt durch, um die projekthafte Einführung der Leistungsvergütung auszuwerten und darauf aufbauend Regelungen für die flächendeckende Einführung eines Leistungsbewertungssystems ab dem Jahr 2010 zu finden. Nachfolgend soll dabei im Einzelnen auf die Erhöhung der Arbeitsmotivation, des Arbeitsaufwandes, der Instrumentenwahl und der Prozessgestaltung eingegangen werden.

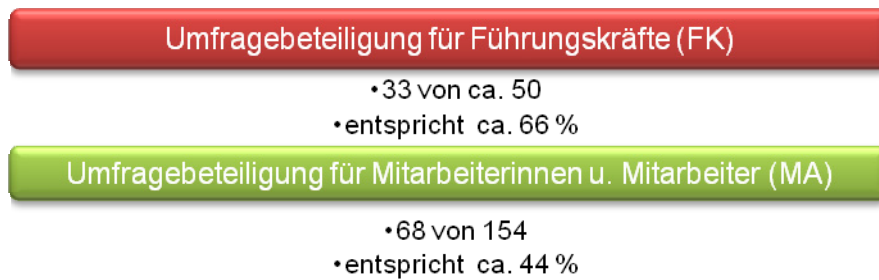


Abbildung 40 – Umfrage zur LOB (1)

### Fragen nach den Auswirkungen auf die Motivation der Beschäftigten

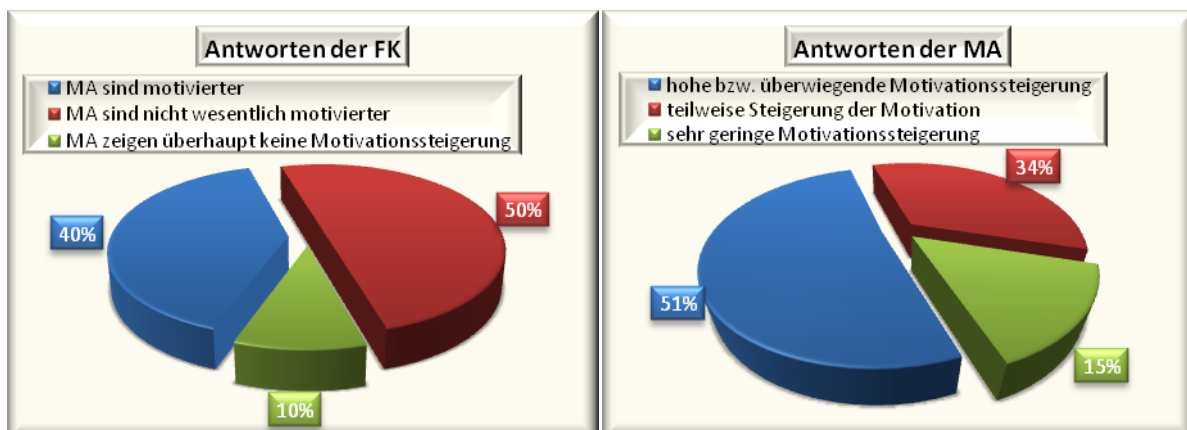


Abbildung 41 – Umfrage zur LOB (2)

Abbildung 42 – Umfrage zur LOB (3)

**Fazit:** Der überwiegende Teil der teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungskräfte hat eine Steigerung der Motivation wahrgenommen.

Damit konnte bereits für einen wesentlichen Teil der Beschäftigten eine wesentliche Zielstellung der Leistungsbewertung zum Tragen kommen.

Die Beschäftigten, welche keine wesentliche Steigerung der Motivation feststellen konnten, haben dies zum überwiegenden Teil damit begründet, dass ein unangemessenes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen bestanden hat, dass das Pilotprojekt insgesamt keine zusätzliche Motivation in den Augen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewirkt hat bzw. dass der materielle Anreiz zu niedrig war.

Unter dem Aspekt der zunehmenden Erfahrung im Umgang mit dem System der Leistungsbewertung und dem steigenden Auszahlungsvolumen kann von einem weiteren positiven Einfluss auf die Motivation ausgegangen werden.

**7 Fragen nach der Höhe des zusätzlich geleisteten Arbeitsaufwandes**

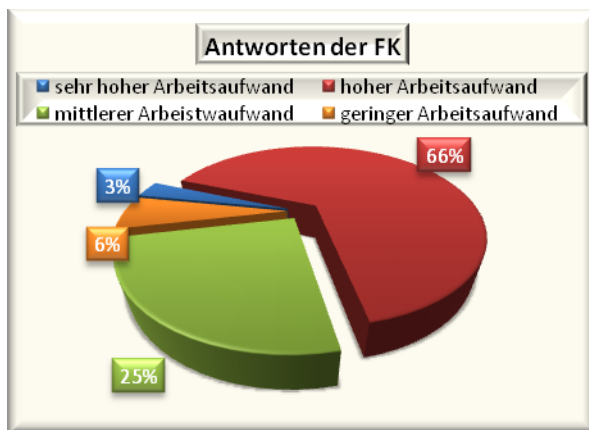


Abbildung 43 – Umfrage zur LOB (4)

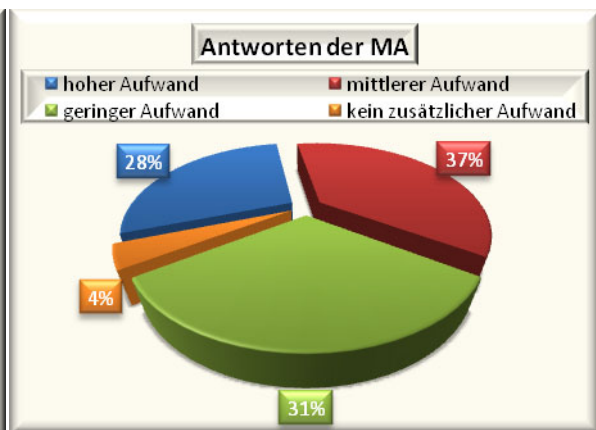


Abbildung 44 – Umfrage zur LOB (5)

**Fazit:** Zu Beginn des Projektes erschien auf Seiten der Führungskräfte aufgrund der fehlenden Erfahrungen im Bereich der Leistungsbewertung ein Arbeitsaufwand im hohen bis sehr hohen Bereich sehr wahrscheinlich. Da aber etwa 66 % der Führungskräfte den Arbeitsaufwand im Nachhinein als hoch beschrieben haben, lag man damit unter den Erwartungen vom Start des Projektes.

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sahen zu Beginn des Projektes einen eher hohen bis sehr hohen zusätzlichen Arbeitsaufwand, aber auch hier haben sich diese Erwartungen am Ende nicht bestätigt.

Man kann daraus schlussfolgern, dass der Aufwand zu Beginn generell höher eingeschätzt worden ist als er sich am Ende gestaltet hat und dass mit zunehmender Erfahrung im Umgang mit der Leistungsbewertung diese einen immer geringer werdenden zusätzlichen Arbeitsaufwand darstellen wird.

**8 Fragen nach der Instrumentenwahl – thematische Leistungsbewertung (SLB) oder Zielvereinbarung (ZV)**

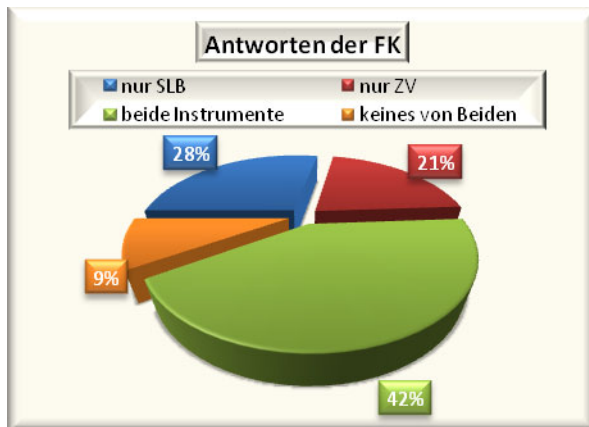


Abbildung 45 – Umfrage zur LOB (6)

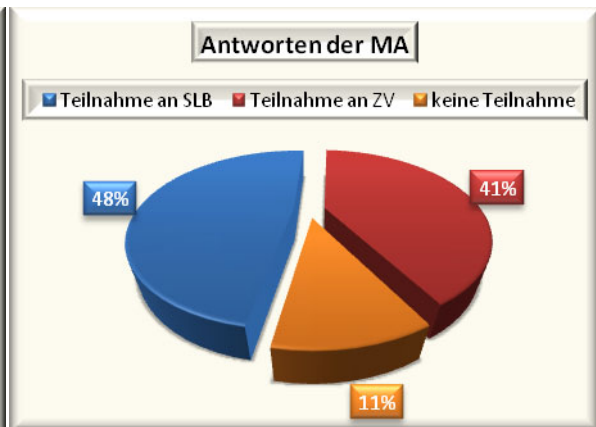


Abbildung 46 – Umfrage zur LOB (7)

**Fazit:** Die Wahl zwischen beiden Instrumenten der Leistungsbewertung schätzen sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Positivsten ein. Es ist anzunehmen, dass sich die anfänglichen Ressentiments gegenüber der Zielvereinbarung während des Projektes sowohl bei den Führungskräften als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgeschwächt haben. Gleichwohl halten ein geringer Teil der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keines der beiden Instrumente für geeignet.

Bei der Fortführung im Jahr 2010 wäre es z. B. empfehlenswert, wenn ein individueller Wechsel des Instrumentes erfolgen würde, um das persönliche Erfahrungsspektrum zu erweitern.

**?** Fragen nach der Gestaltung des Einführungsprozesses, der allgemeinen Vorbereitung und der fachlichen Begleitung durch den Fachbereich 01 und den GPR

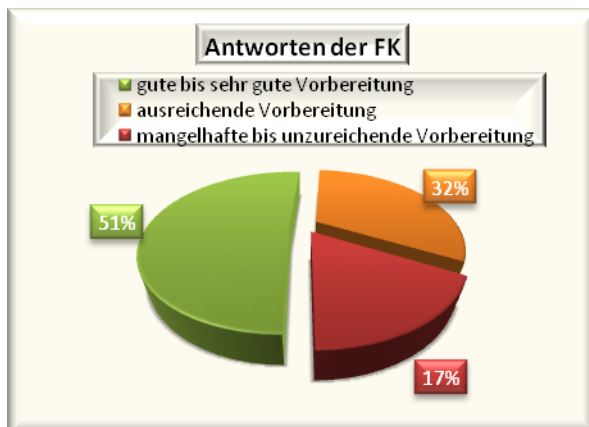


Abbildung 47 – Umfrage zur LOB (8)

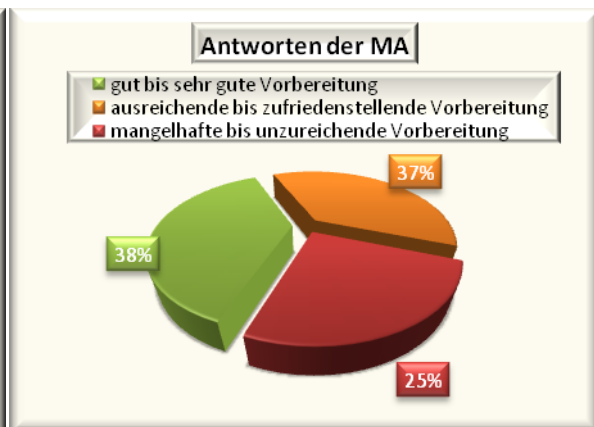


Abbildung 48 – Umfrage zur LOB (9)

**Fazit:** Ein Großteil der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat die fachliche Beratung und Begleitung durch den Fachbereich 01 und den Gesamtpersonalrat als gut bis sehr gut beschrieben.

Allerdings fühlte sich auch ein wesentlicher Teil der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mangelhaft bis unzureichend vorbereitet und betreut.

Die kontinuierlichen Schulungsbedarfe der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden als solche erkannt und in der Dienstvereinbarung für 2010 auch wieder als fester Bestandteil verankert mit dem Ziel, alle Beschäftigten in die Entwicklung eines funktionierenden Leistungsbewertungssystems zu integrieren.

**G** **Gesamtfazit und Ausblick**

Innerhalb dieser Umfrage hat der überwiegende Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (60 %) die flächendeckende Einführung der Leistungsbewertung befürwortet, während sich ein wesentlicher Anteil der Führungskräfte (37 %) gegen eine sofortige flächendeckende Einführung ausgesprochen hat. Die Mehrzahl der Führungskräfte (90 %) sprach sich zwar grundsätzlich positiv über die Einführung des Leistungsentgelts aus, sieht aber noch sehr großen Handlungsbedarf, was die Ausgestaltung des Bewertungssystems betrifft. In Ergänzung zu den bereits angeführten Fragestellungen wurde innerhalb der Befragung auch deutlich, dass die Systematik der Leistungsbewertung aus Sicht der Führungskräfte zwar im Wesentlichen schlüssig und nachvollziehbar war, aber in einzelnen Punkten noch der Überarbeitung bedarf.

Aufbauend auf dieser Auswertung sind die Dienststelle und der GPR bei den Verhandlungen für die DV 2010 übereingekommen, den Projektcharakter auch im Jahr 2010 beizubehalten.



#### 4.6.3 Neues vom audit berufundfamilie®

Im Bericht des Jahres 2007 wurde erstmalig über das Auditierungsprojekt innerhalb der Landeshauptstadt Magdeburg informiert, für welches im Juni 2007 auch das Grundzertifikat von der damaligen Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Frau Ursula von der Leyen, feierlich überreicht wurde.



Die dort festgeschriebenen Handlungsfelder und Ziele des *audits berufundfamilie®* wurden unter Berücksichtigung einer Bedarfsumfrage innerhalb der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dezernate I und V inzwischen präzisiert und erste Maßnahmen konnten umgesetzt werden.



#### Familienportal im Intranet der Landeshauptstadt Magdeburg

Zum einen wurde im Intranet der Landeshauptstadt Magdeburg, also dem Bereich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein „FAMILIENPORTAL“ eingerichtet.

Die dort dargestellten Informationen zu Inhalten, Zielen und Maßnahmen des *audits berufundfamilie®* sind jedem Beschäftigten zugänglich und werden je nach Umsetzung bestimmter Maßnahmen aktualisiert.



Abbildung 49 – Das Familienportal im Intranet



## Eltern-Kind-Arbeitszimmer

Aus der durchgeführten Bedarfsumfrage heraus wurde festgestellt, dass eine ca. 80%ige Befürwortung hinsichtlich der Einrichtung eines „ELTERN-KIND-ARBEITSZIMMERS“ besteht.

Im Oktober bzw. November des Jahres 2008 wurden zwei dieser Eltern-Kind-Arbeitszimmer, für den Fall eines kurzfristigen Ausfalls der eigentlichen Kinderbetreuung, ihrer Bestimmung übergeben. Diese Arbeitszimmer stehen auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nicht zu den Dezernaten I und V gehören, zur Verfügung.

Die Eltern-Kind-Arbeitszimmer wurden PC-technisch so eingerichtet, dass der jeweilige Beschäftigte auch Zugang auf seine Mail- und Dokumentenlaufwerke erhält.

Für die Einrichtung der Eltern-Kind-Arbeitszimmer dankt die Projektgruppe zum audit berufundfamilie® an dieser Stelle noch einmal dem Puppentheater Magdeburg, dem FB 40, der Tischlerei der Jugendwerkstatt und allen Spendern von Spiel-, Bastel-, Mal- und Dekorationsmaterial sowie von sonstigen Einrichtungsgegenständen.



Abbildung 50 – Eltern-Kind-Arbeitszimmer (1)






Abbildung 51 – Eltern-Kind-Arbeitszimmer (2)



## Gleitzeit ohne Kernzeit

Einen weiteren großen Meilenstein erreichte die Projektgruppe mit der pilothaften Einführung der Gleitzeit ohne Kernzeit. Das in einer Dienstvereinbarung bestimmte Pilotprojekt startete am 01. Mai 2009 und endet am 30. April 2010.

Oberstes Ziel ist dabei die noch flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter. Folgende Grundsätze der Dienstvereinbarung sind dabei besonders beachtenswert:  
Grundsätze der DV:

-  Dienstkräfte bestimmen Beginn und Ende ihres täglichen Dienstes sowie die Pausen selbst
-  Steuerung der Arbeitszeit erfolgt in den Organisationseinheiten und orientiert sich am Bürgerbedarf
-  Durch den Vorgesetzten sind die reibungslose Durchführung der Sprechzeiten und des übrigen Dienstbetriebes in Einklang zu bringen.

Grundsätzlich bestimmen die Dienstkräfte also ihre Arbeitszeit selbst, aber dabei sind insbesondere die Bürgersprechzeiten zu beachten. Gegebenenfalls sind hier Absprachen untereinander notwendig. Vorgesetzte sind weiter über den ungefähren Dienstbeginn zu informieren. Das „Zauberwort“ heißt auch hier KOMMUNIKATION! Nur wenn die Absprachen der Dienstkräfte untereinander nicht funktionieren greift der Vorgesetzte ein.

Die Arbeitszeit darf generell 10 Stunden nicht überschreiten, ggf. haben die Führungskräfte darauf Einfluss zu nehmen. Ein Zeitguthaben kann aufgebaut werden, sollte aber die 50 Stunden-Grenze nicht überschreiten und innerhalb der Gleitzeit auch ausgeglichen werden. Führungskräfte haben zudem die Aufgabe, die eventuellen Mehrstunden zu hinterfragen. Liegen die Gründe dafür in einer möglichen Überlastung oder werden Stunden für Bedarfsfälle „gesammelt“?

Mit der Einführung dieses Pilotprojektes wird, so sind sich bisher alle Beteiligten einig, in einem besonderen Maße die Eigenverantwortlichkeit des Beschäftigten gestärkt. Gleichzeitig ist die Dienstvereinbarung Teil der „neuen Führungsphilosophie“.

## 5. Integration schwerbehinderter Menschen

Menschen mit Einschränkungen sind genau so wertvolle und effektive Mitarbeiter wie jeder andere! Dies allen zu verdeutlichen ist eine der verantwortungsvollsten Aufgaben bei der Integration schwerbehinderter Menschen. Die Förderung und Unterstützung der schwerbehinderten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steht dabei - sowohl in gesundheitlicher als auch in arbeitsrechtlicher Hinsicht - im absoluten Vordergrund. Die Schaffung der 2009 im Stellenplan ausgewiesenen „Sozialstellen“ (s. a. Kapitel 4.4) ist dabei ein wichtiger Schritt gewesen.

Die Landeshauptstadt Magdeburg muss die persönlichen Fähigkeiten und Grenzen der schwerbehinderten Kollegen und Kolleginnen kennen. Auswirkungen von Behinderungen auf die berufliche Situation sollten im offenen Dialog zwischen allen Beteiligten einer sachlichen und fachgerechten Lösung zugeführt werden.

Um dies zu erreichen, wurde zum 01. Mai 2003 eine Integrationsvereinbarung abgeschlossen. Unverzichtbare Voraussetzungen sind dabei eine größtmögliche Transparenz und Berücksichtigung der Besonderheiten des öffentlichen Dienstes. Die Integrationsvereinbarung dient in erster Linie der Prävention. Sie soll dazu beitragen, dass sich der Gesundheitszustand der behinderten oder schwerkranken stabilisiert bzw. die Auswirkungen der Behinderung abgemildert werden.

### 5.1 Pflichtarbeitsplätze/Beschäftigungspflichtquote

Private und öffentliche Arbeitgeber, die im Jahresdurchschnitt über mindestens 20 Arbeitsplätze verfügen, sind gesetzlich verpflichtet, auf mindestens fünf Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Arbeitgeber, die dieser Vorgabe nicht nachkommen, müssen eine Ausgleichsabgabe zahlen. Die Höhe dieser Abgabe ist abhängig von der Beschäftigungsquote.

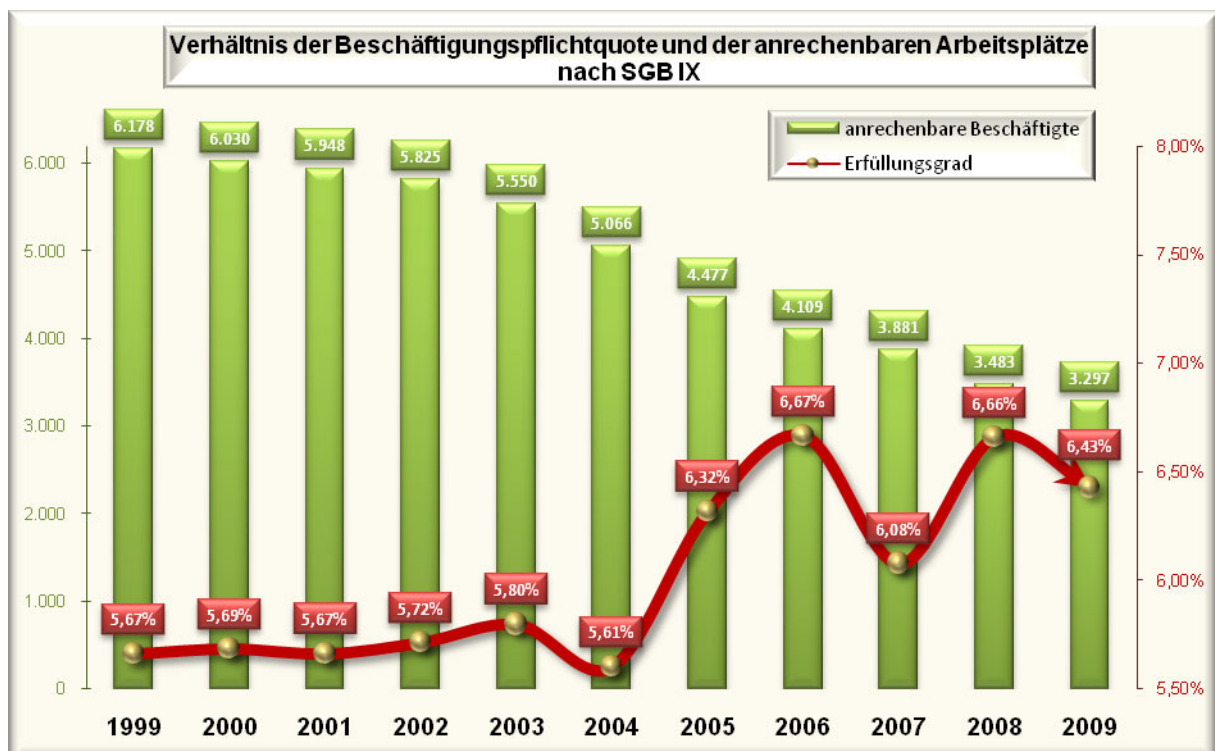


Abbildung 52 – Beschäftigungspflichtquote ab 1999

Die Landeshauptstadt Magdeburg konnte sich auch in den Jahren 2008 und 2009 dieser Forderung mit einer gewissen Gelassenheit stellen.

Den vom Gesetzgeber geforderten Schwerbehindertenanteil von fünf Prozent erfüllte die Landeshauptstadt Magdeburg in beiden Jahren deutlich.

Arbeitsplätze im Sinne des Schwerbehindertenrechts sind alle Stellen, auf denen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, Beamte und Beamtinnen sowie Auszubildende und andere zu ihrer beruflichen Bildung Eingestellte beschäftigt werden. Bei der Ermittlung der jahresdurchschnittlichen Zahl von Arbeitsplätzen und der Zahl der Arbeitsplätze, auf denen schwerbehinderte Menschen entsprechend dem § 71 SGB IX zu beschäftigen sind, zählen allerdings Stellen, auf denen Auszubildende beschäftigt werden, nicht mit. Gleiches gilt für Stellen, auf denen Rechts- oder Studienreferendare und -Ärztinnen beschäftigt werden.

Ausgehend von 3.483 (2008) bzw. 3.297 (2009) anrechenbaren Arbeitsplätzen der Landeshauptstadt Magdeburg (einschließlich der Eigenbetriebe) in den Berichtsjahren 2008 und 2009, waren 232 (2008) bzw. 212 (2009) mit schwerbehinderten Beschäftigten besetzt.

Bei einer gesetzlichen Erfüllung der Pflichtquote (5 %) hätten aber nur 174 (2008) bzw. 165 (2009) Arbeitsplätze entsprechend besetzt werden müssen. Die Landeshauptstadt Magdeburg erfüllte also die Auflagen des SGB IX zur Beschäftigungspflichtquote im Jahr 2008 mit sehr guten 6,66 % und im Jahr 2009 mit 6,43%.

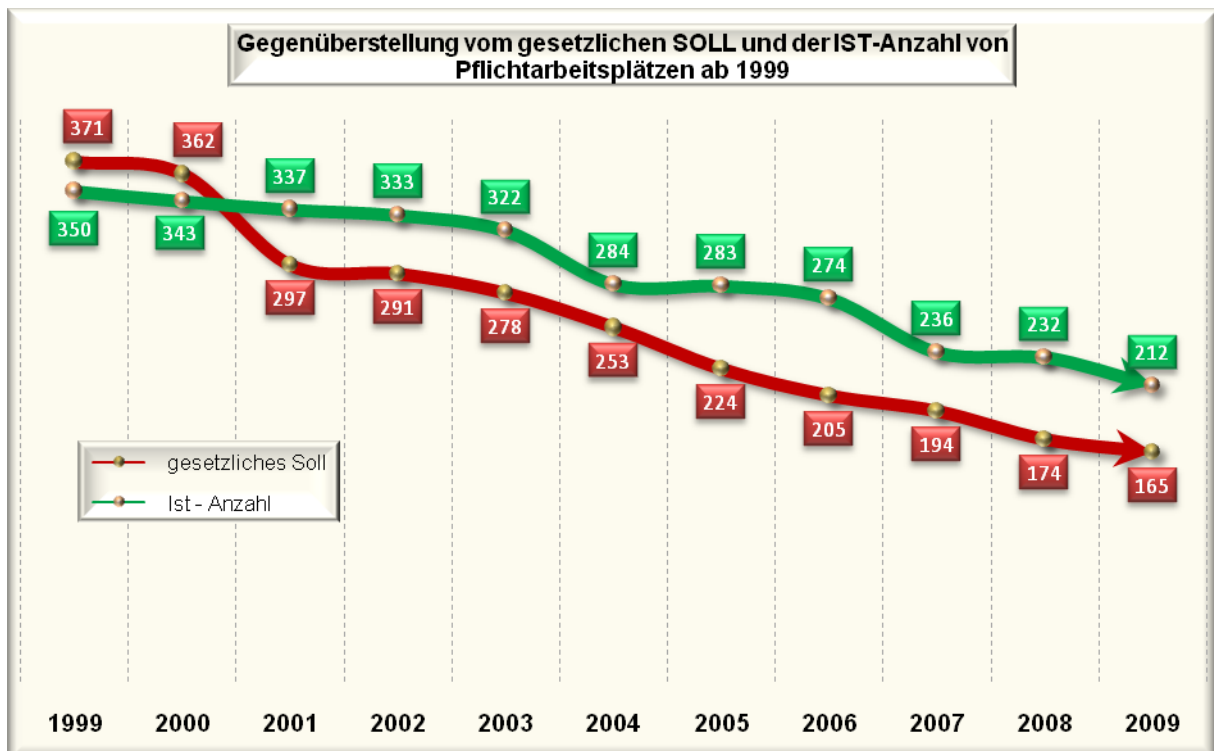


Abbildung 53 – Soll und IST von Pflichtarbeitsplätzen ab 1999

Im Jahr 2008 konnte somit der zweithöchste Erfüllungsgrad erreicht werden, der in dieser Erhebung je berechnet wurde.



## 5.2 Ausgleichsabgabe

Die Anzeigepflicht des beschäftigungspflichtigen Arbeitgebers besteht gegenüber der zuständigen Agentur für Arbeit zum 31. März jedes Jahres für das vorangegangene Kalenderjahr. Ergibt sich aus der oben dargestellten Berechnung der Pflichtplätze eine Nichterfüllung des gesetzlich vorgeschriebenen Solls, ist eine Ausgleichsabgabe fällig. Diese liegt zwischen 105 und 260 € monatlich pro nicht besetztem Pflichtarbeitsplatz.

Die Verpflichtung zur Zahlung einer Ausgleichsabgabe gilt sowohl für die privaten Arbeitgeber als auch für die Arbeitgeber der öffentlichen Hand. Das Gesetz berücksichtigt dabei nicht, aus welchen Gründen der Arbeitgeber seiner Beschäftigungspflicht nicht nachgekommen ist, ob er daran ein Verschulden trägt oder nicht. Dieser kann sich also nicht darauf berufen, dass ihm z. B. die Agentur für Arbeit keinen schwerbehinderten Mitarbeiter vermitteln konnte.

Das gesetzgeberische Motiv für diese Regelung ist, dass jeder Arbeitgeber verpflichtet sein soll, einen Beitrag zur Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben zu leisten.

Wie oben beschrieben soll er dies primär dadurch tun, dass er einen bestimmten Prozentsatz seiner Arbeitsplätze für die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen zur Verfügung stellt. In zweiter Linie aber auch dadurch, dass er als Ausgleich einen bestimmten Geldbetrag zur Förderung der Teilhabe schwerbehinderter Menschen leistet. Die Zahlung der Ausgleichsabgabe ist dabei jedoch kein Ersatz für die Erfüllung der Beschäftigungspflicht, worauf in § 77 Abs. 1 Satz 2 SGB IX ausdrücklich hingewiesen wird.

Arbeitgeber, die zur Ausgleichsabgabe verpflichtet sind, können aber ihre Zahlungspflicht ganz oder teilweise auch dadurch erfüllen, dass sie anerkannten Werkstätten für behinderte Menschen oder Blindenwerkstätten Aufträge erteilen. Fünfzig Prozent des auf die Arbeitsleistung der Werkstatt entfallenden Rechnungsbetrags (Gesamtrechnungsbetrag abzüglich Materialkosten) können auf die jeweils zu zahlende Ausgleichsabgabe angerechnet werden (§ 140 SGB IX). Dabei wird die Arbeitsleistung des Fachpersonals zur Arbeits- und Berufsförderung berücksichtigt, nicht hingegen die Arbeitsleistung sonstiger nicht behinderter Arbeitnehmer.

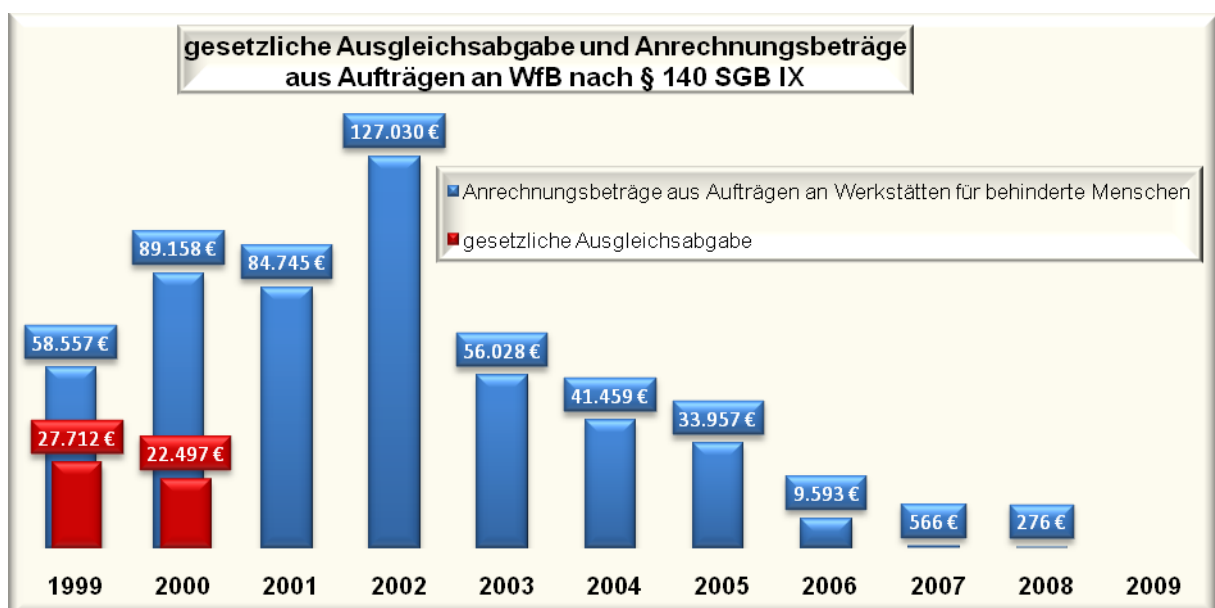


Abbildung 54 – Ausgleichsabgabe ab 1999



Die Landeshauptstadt Magdeburg arbeitet bereits seit Jahren mit Werkstätten für behinderte Menschen (WfB) zusammen. Das macht die Abbildung 33 deutlich. In den Jahren 1999 und 2000 hat die Landeshauptstadt aktiv davon profitiert, indem sie die Regelungen des § 140 SGB IX für sich in Anspruch nahm und die fällige Ausgleichsabgabe wegen der Nichterfüllung der Quote durch die Anrechnungsbeträge der WfB auffangen konnte.

Auch wenn in dieser Grafik zum Ausdruck kommt, dass die Anrechnungsbeträge aus Aufträgen an die WfB seit 2002 stetig abnehmen und im Jahr 2009 sogar nicht mehr existent sind, so muss der Landeshauptstadt Magdeburg dennoch attestiert werden, dass sie ihrer gesellschaftlichen Verpflichtung gegenüber den schwerbehinderten Menschen nachkommt und auch in den kommenden Jahren die Arbeitsplatzpflichtquote erfüllen wird.

Eine solch konsequente Verwirklichung des Anspruchs der Teilhabe am Arbeitsleben für schwerbehinderte Menschen kann aber nur gelingen, wenn sich die Arbeitgeber (nicht nur die des öffentlichen Dienstes) dem Personenkreis unvoreingenommen öffnen. Die Vorteile liegen dabei auf der Hand. Zum einen können vakante Stellen mit i. d. R. sehr motivierten und verlässlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besetzt werden, für die sogar Fördermöglichkeiten in Anspruch genommen werden können und zum anderen wird die vom Gesetzgeber erlassene Pflichtquote erfüllt und somit muss auch keine Ausgleichsabgabe entrichtet werden.

Und eines sollte dabei auch nicht vergessen werden, die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen ist nicht nur eine gesellschaftliche und gesetzliche Verpflichtung, sondern fördert zudem auch das Image des Arbeitgebers, in dem Fall also das der Landeshauptstadt Magdeburg.

## 6. Personalkosten

### 6.1 Personalkostenentwicklung

Es gab nach der letzten Ausgliederungswelle 2007/2008 keine größeren Strukturveränderungen. Zu diesem Zeitpunkt (01.01.2008) hatte sich der Eigenbetrieb „Konservatorium Magdeburg“ gegründet. Diese Gründung hatte zwar Auswirkungen auf die Personalkosten, jedoch wurden im Rahmen der Eigenbetriebszuschüsse die Kosten für das Personal bereitgestellt, so dass es zu keiner nennenswerten Einsparung gekommen ist.

Es gibt aber noch zwei weitere Einsparpositionen im Personalkostenbereich. Dies ist einerseits die „Haushaltskonsolidierungsmaßnahme 112“, welche 2007 in einer Drucksache beschlossen wurde und personalwirtschaftliche Maßnahmen regelt. Andererseits wirkt die massive Einsparung von Personalkosten durch Verfügungen zu Besetzungssperren des Oberbürgermeisters (25 % Regelung, 6 Monate Wiederbesetzungssperre). Dadurch konnten folgende Einspareffekte erzielt werden:

	2008	2009	2010
personalwirtschaftliche Maßnahmen	0,2 Mio Euro	1,44 Mio Euro	1,65 Mio Euro
unbesetzte Stellen	3,03 Mio Euro	4,5 Mio Euro	

Abbildung 55 – Einspareffekte Personalkosten

Die nachfolgenden Grafiken sollen die Anstrengungen der Landeshauptstadt Magdeburg hervorheben, die notwendigen Ausgaben der Personalkosten in einem für den Gesamthaushalt der Landeshauptstadt Magdeburg verträglichen Rahmen zu halten. Ein möglicher neuer Tarifabschluss ist in den Grafiken, insbesondere in den Prognosen der Jahre 2010 – 2012, noch nicht berücksichtigt.

Der Anteil der Personalausgaben ist - das zeigt die Abbildung – im Jahr 2009 zwar im Vergleich zu 2008 um ca. 5 Mio. € leicht gestiegen, der prozentuale Anteil am Verwaltungshaushalt hat sich aber nicht geändert, da die Gesamtausgaben des Verwaltungshaushaltes ebenfalls gestiegen sind.

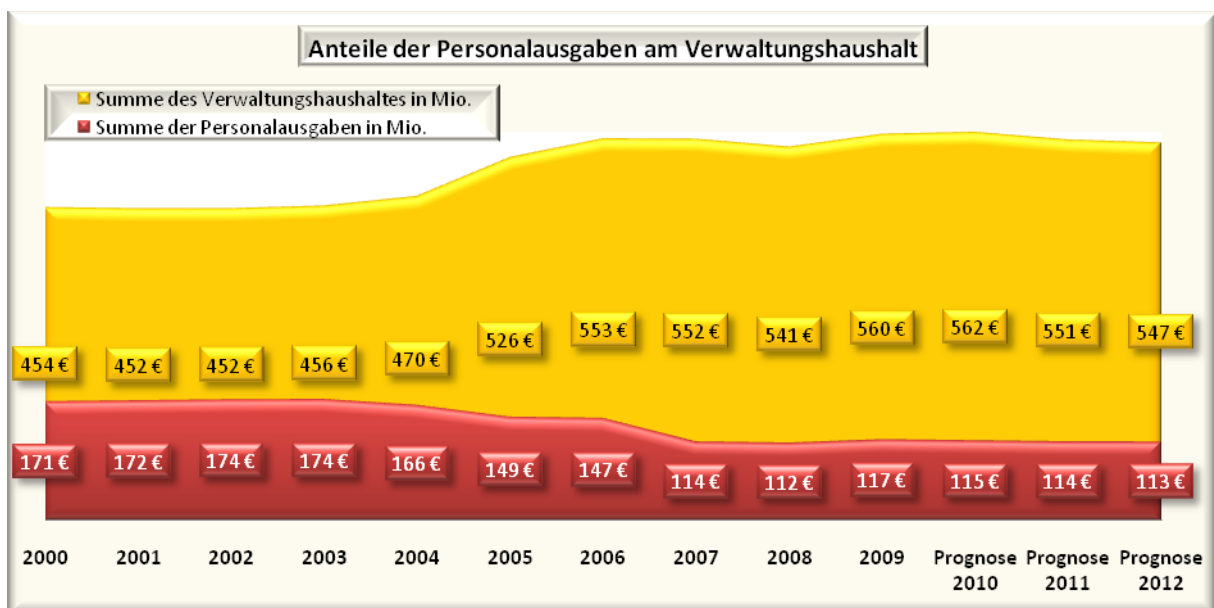


Abbildung 56 – Anteil der Personalkosten am VwHH ab 2000

Die zu erwartenden Tarifaufwüchse, Krankenkassenbeitragsnivellierungen, allgemeine Personalkostensteigerungen durch Beförderungen und Höhergruppierungen, steigende Kosten für Wohngeldbearbeitung etc. pp. (diese Aufzählung ist nur beispielhaft und nicht abschließend) – all das können die großen Unbekannten bei der Optimierung der Personalkosten sein.

Den derzeitigen Anteil der Personalkosten am Verwaltungshaushalt der Landeshauptstadt Magdeburg auf einem Level von 20,8 % zu halten, wird bei der derzeitigen Entwicklung im Tarifsektor und eben an den genannten weiteren Einflussfaktoren eine gewaltige Aufgabe.

Dennoch sind die Verantwortlichen der Landeshauptstadt Magdeburg zuversichtlich, entsprechende Strategien entwickeln und Maßnahmen ergreifen zu können, die es letztendlich auch ermöglichen, den Personalkostenanteil auf einem gleichbleibenden Niveau vertretbar zu machen.

Das Ähnliches bereits in den Jahren 2003 bis 2007 gelungen ist, veranschaulicht die nachfolgende Grafik, in der Realität (tatsächliche Personalaufwendungen) und Fiktion (mögliche Personalkostenentwicklung, ohne gegensteuernde Maßnahmen) in einem Kurvendiagramm übereinandergelegt wurden. Deutlich kann man die Einschnitte durch die ergriffenen Maßnahmen der Haushaltskonsolidierungsprojekte erkennen.

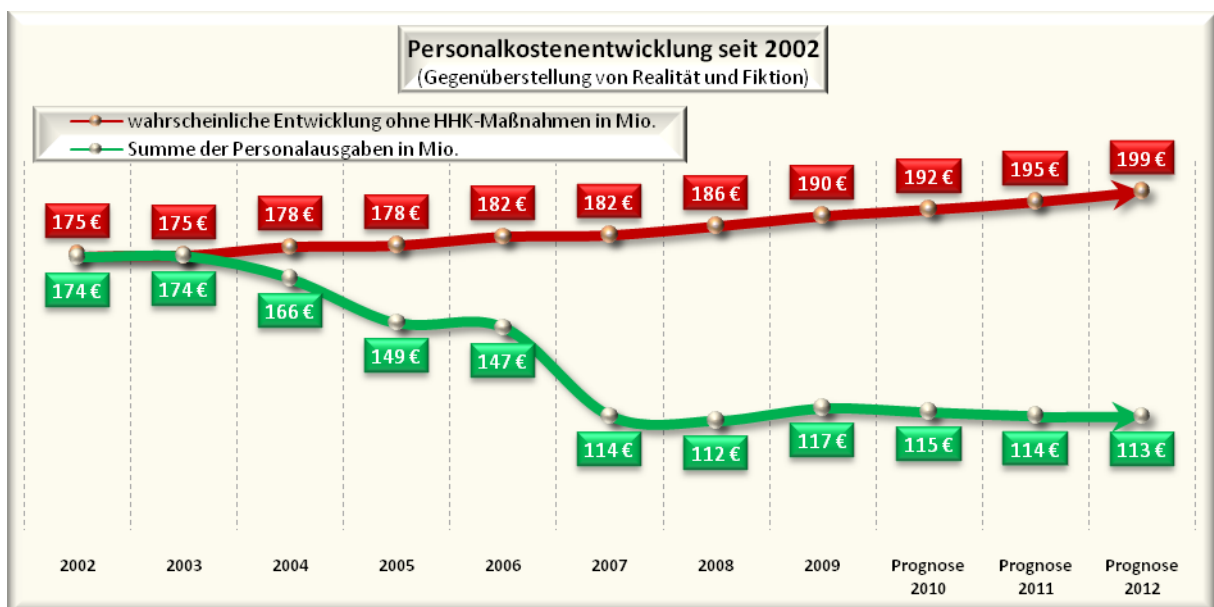


Abbildung 57 – Personalkostenentwicklung ab 2002

## 6.2 Besoldungs- und Vergütungsspiegel

In den vergangenen Berichten zum Personal- und Organisationsmanagement wurde im Zusammenhang mit den Personalkosten bisher immer auf einen Umstand aufmerksam gemacht, der aus Sicht der Landeshauptstadt Magdeburg die Wahrnehmung aller tangierenden Aufgaben nicht förderlich beeinflusste.

Knapp 40 Beamtinnen und Beamte des mittleren Dienstes der Landeshauptstadt Magdeburg konnten nicht entsprechend ihrer höher bewerteten Stelle besoldet werden.

Die für Sachsen-Anhalt gültige Stellenobergrenzenverordnung ließ eine Beförderung von Beamten nur dann zu, wenn die jeweilige Beamtenplanstelle auch dem der Stellenobergrenzenverordnung angepassten Stellenkegel entsprach. Hinsichtlich der Motivation und Leistungsbereitschaft der betroffenen Beamtinnen und Beamten konnte dieser Zustand auf Dauer nicht förderlich sein.

Am 15. Dezember 2009 hat die Landesregierung Sachsen-Anhalts die bis dahin geltende kommunale Stellenobergrenzenverordnung ersatzlos aufgehoben. Wie die Landesregierung in einer dazu veröffentlichten Pressemitteilung anmerkte, wird mit dieser Entscheidung ein Beitrag zur Entbürokratisierung und zur Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung geleistet. Landkreise, Städte und Gemeinden erhalten durch die Abschaffung der Verordnung eine größere Eigenverantwortung, neue Möglichkeiten der Personalwirtschaft und einen größeren Spielraum bei der Einrichtung von Planstellen. Die Festsetzung von Stellenobergrenzen durch das Land führte bislang zu einer Beschränkung der Personal- und Organisationshoheit der Kommunen.

Die bisherigen Stellenobergrenzen, mit denen durch einen starren, pyramidenförmigen Stellenaufbau Personalaufbau und -struktur in den Kommunen exakt festgelegt wurden, sind heute nicht mehr sachgerecht. Sie verhinderten die notwendige personelle Verschlankung der kommunalen Verwaltungen und könnten zu Nachteilen bei der Personalgewinnung führen.

Die Aufhebung der Kommunal-Stellenobergrenzenverordnung, wie zuvor bereits in Sachsen und Thüringen erfolgt, entspricht dem ausdrücklichen Wunsch der kommunalen Spitzenverbände Sachsen-Anhalts.

Für die Landeshauptstadt Magdeburg ist die Aufhebung der Stellenobergrenzenverordnung zwar kein Allheilmittel, aber zumindest steht nun einer leistungsgerechten Entlohnung der betroffenen Beamten nichts mehr entgegen.

Da auch das Beamtengesetz des Landes Sachsen-Anhalt eine Novellierung erfuhr, wodurch zukünftig eine gewisse Durchlässigkeit der Laufbahngruppen gewährleistet wird, kann durchaus von einem Meilenstein hinsichtlich der Personalmanagement tangierenden Gesetze gesprochen werden. Aus der Sicht der Autoren stellt diese unerwartete Entwicklung einen nicht zu unterschätzenden Motivations Schub für die betroffene Personengruppe dar.

In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick auf den aktuellen Besoldungsspiegel. Das zahlenmäßige Rückgrat der verbeamteten Beschäftigten der Landeshauptstadt bilden dabei die Besoldungsgruppen A7 und A8 des mittleren Dienstes. Zieht man hier die ausschließlich männlichen Beamten des feuerwehrtechnischen Dienstes ab, ist sogar ein ungefähres Gleichgewicht der Geschlechter erkennbar.

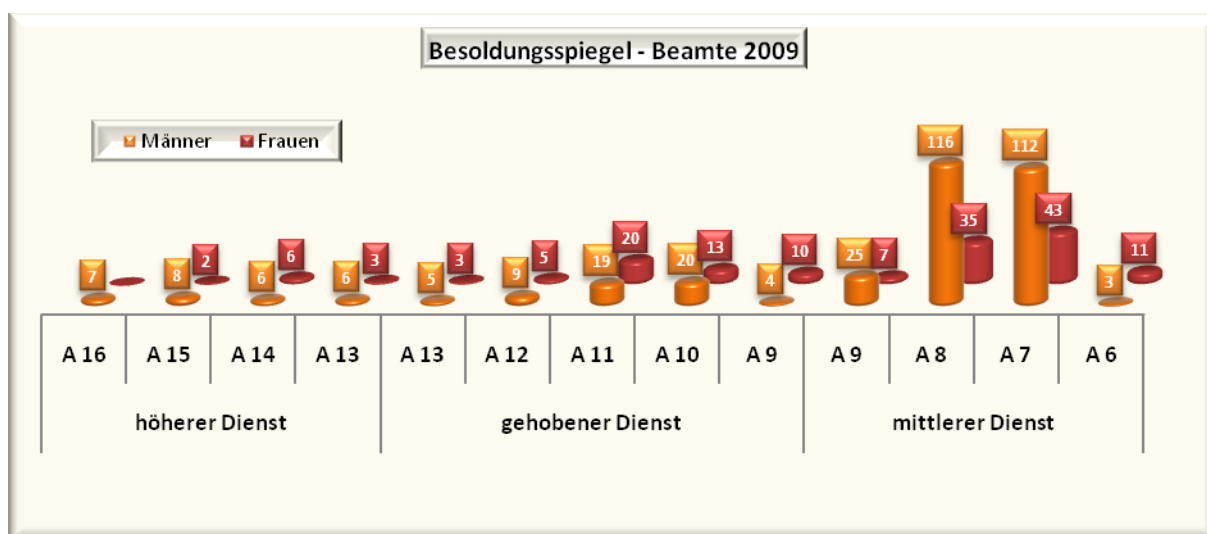
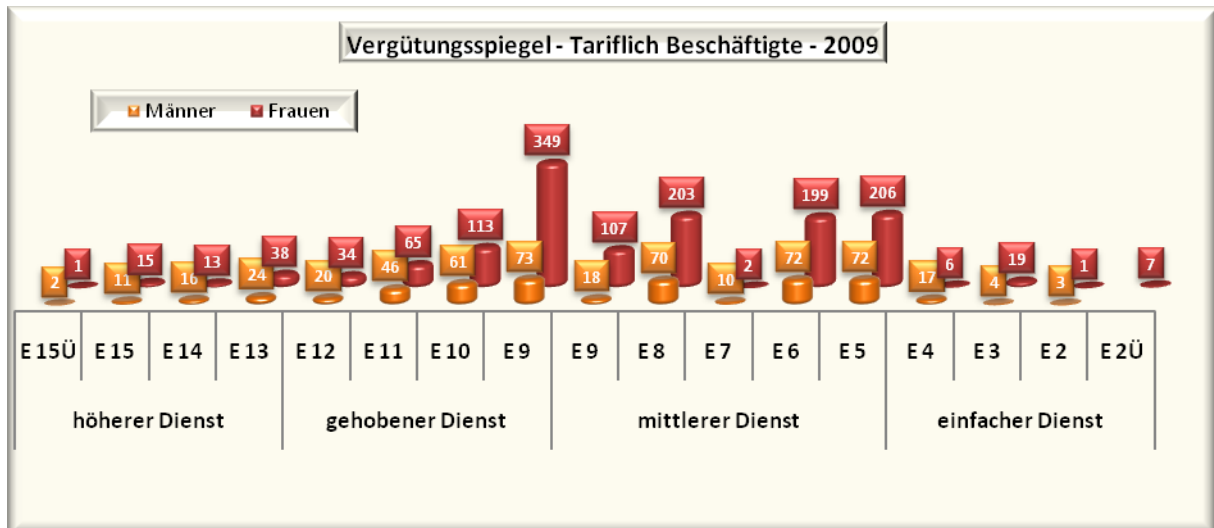


Abbildung 58 – Besoldungsspiegel 2009

Unter den soeben erläuterten Aspekten zur Gesetzeslage kann zwar besoldungstechnisch etwas Bewegung in den nächsten Jahren erwartet werden, diese wird aber nicht in dem Maße von statten gehen, dass sich am bisherigen „Kräfteverhältnis“ der Besoldungsgruppen etwas Gravierendes ändern wird.

Der Vollständigkeit halber und um eine Vergleichsmöglichkeit zu schaffen, folgt nun ein kurzer Blick auf den Vergütungsspiegel für tariflich Beschäftigte.



*Abbildung 59 – Vergütungsspiegel 2009*

Die Vergütungs- bzw. Entgeltgruppen der tariflich beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen in dieser Übersicht ein deutliches Übergewicht in der Entgeltgruppe E 9 des gehobenen Dienstes. Erst danach folgen die Entgeltgruppen des mittleren Dienstes.

## 7. Ausbildung und Personalentwicklung durch Fortbildung

### 7.1 Ausbildung

Die Landeshauptstadt Magdeburg und die städtischen Eigenbetriebe bilden seit 2008 in 11 verschiedenen Lehrberufen nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) in den Laufbahnen des mittleren und gehobenen allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienstes und in den Laufbahnen des feuerwehrtechnischen Dienstes aus. Seit dem Berichtsjahr 2007 sind die Ausbildungsplätze der Tierpfleger für das Tierheim dazugekommen.

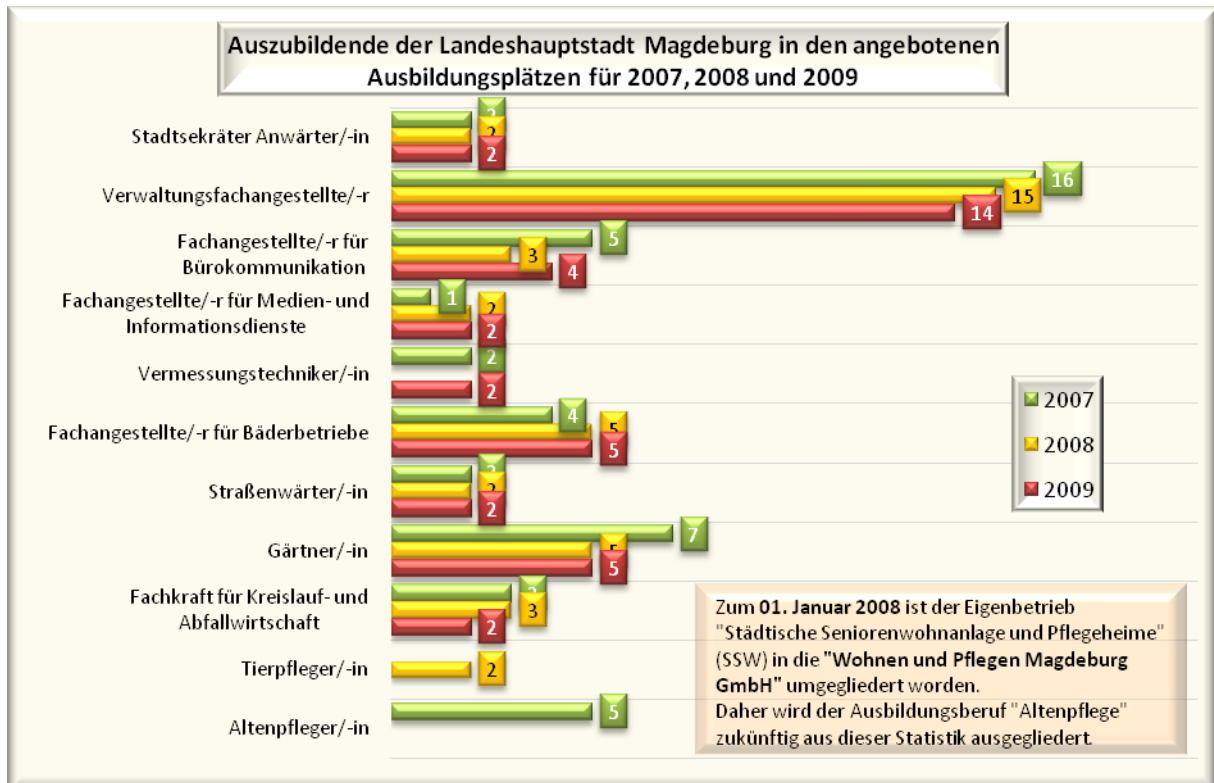


Abbildung 60 – Auszubildende in der LH MD

Jährlich bildet die Landeshauptstadt Magdeburg Nachwuchskräfte aus und übernimmt in diesem Sinne soziale und politische Verantwortung gegenüber jungen Menschen.

Der Verwaltung entstehen durch die Ausbildung vielfach Kosten, diese können aber durch die Übernahme und die damit eingesparten Personalgewinnungs- und Einarbeitungskosten neuer Fachkräfte kompensiert werden. Weniger gut messbare Faktoren, wie Imagegewinn, sind ein positiver Nebeneffekt.



Im Berichtsjahr 2009 konnten 38 Ausbildungsplätze für junge Schulabgänger und Berufseinsteiger besetzt werden.

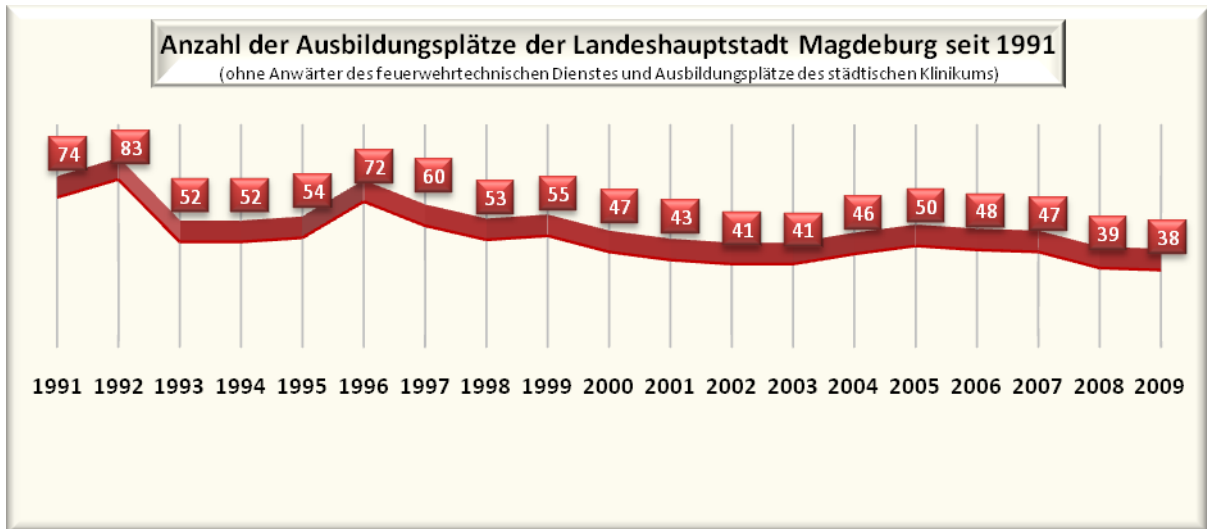


Abbildung 61 – Ausbildungsplätze seit 1999

Trotz der besetzten Ausbildungsplätze muss auch die Landeshauptstadt Magdeburg einen negativen Trend hinsichtlich der Bewerberzahlen verzeichnen.

Die Begründung liegt zum einen im Geburtenknick, der auch die Landeshauptstadt Magdeburg erreicht hat. Zum anderen führt eine immer kleiner werdende Anzahl von qualifizierten Schulabgängern ebenfalls dazu, dass der Wettbewerb um die Zielgruppe der Auszubildenden auf dem Arbeits- bzw. Ausbildungsmarkt bereits zugenommen hat. Für die Landeshauptstadt Magdeburg kommt erschwerend die Problematik der Bevölkerungsabwanderung hinzu. Bundesländer wie Niedersachsen oder Hessen werben offensiv junges Personal ab. Auch die Verstärkung bundesweiter negativer Trends bezüglich der allgemeinen Ausbildungsreife schlägt sich letztendlich in den Bewerberzahlen nieder. Die Ausbildungsbetriebe müssen sich neue Strategien zum Rekrutieren von Nachwuchs erarbeiten. Die Auswertung in der nachfolgenden Grafik verdeutlicht das bevorstehende Problem.

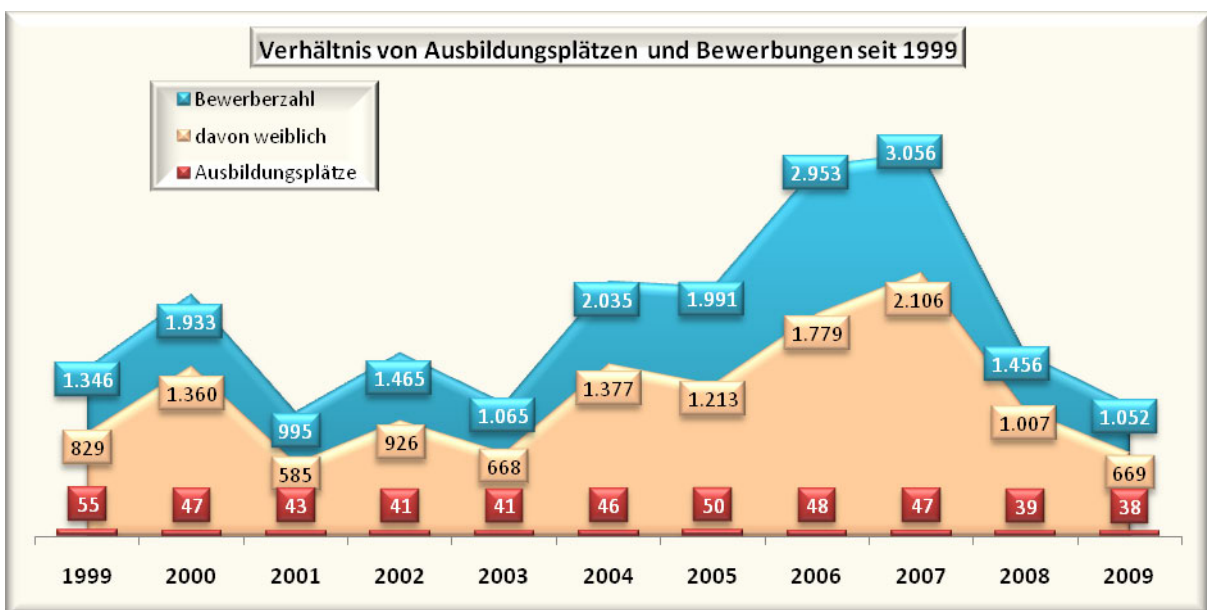


Abbildung 62 – Ausbildungsplätze und Bewerbungen seit 1999

Konnten wir im Jahr 2007 eine Zahl von 65 Bewerbern pro Ausbildungsplatz verzeichnen, so sind es im Jahr 2009 nur noch 28 Bewerber pro Ausbildungsplatz! Der Trend der letzten Jahre setzt sich nicht mehr fort. Die Möglichkeit aufgrund einer hohen Bewerberzahl eine große Anzahl an qualitativen Auswahlmöglichkeiten zu haben, ist nicht mehr gegeben.

Um diesem Bewerberrückgang entgegenzutreten, werden neben den herkömmlichen Initiativen zur Gewinnung von jungen und interessierten Leuten neue Möglichkeiten wahrgenommen. Die Stadtverwaltung geht neue Wege, um sich als attraktiven Arbeitgeber vorzustellen. Dazu gehören:

- ☺ das Vorstellen in Schulen auf Elternabenden oder Berufsorientierungstagen
- ☺ Teilnahme an neuen Messen „Azubi- und Studientage“, Kulturwerk Fichte
- ☺ Teilnahme an der Berufsmesse der Bundeswehr in Burg.

Zu den lokalen Ausschreibungsmedien ist die Landeshauptstadt auch im Internet und Intranet präsent.

### 7.1.1 Übernahme von Auszubildenden

Nicht immer ist die Übernahme eines Auszubildenden möglich, sei es, weil der Auszubildende ein Übernahmeangebot nicht angenommen hat, wirtschaftliche Gründe dagegen sprachen oder die Landeshauptstadt Magdeburg mit den Leistungen des Auszubildenden nicht zufrieden war.

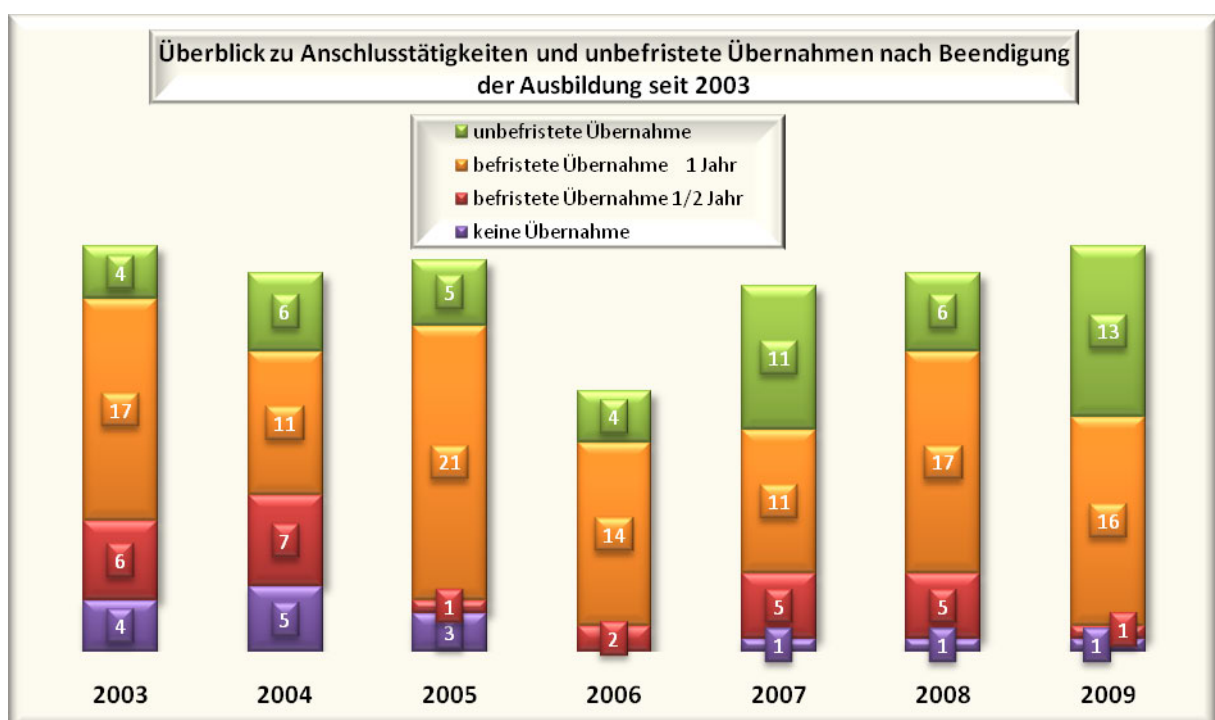


Abbildung 63 – Anschließtätigkeiten ab 2003

Auch im Berichtsjahr 2009 ist gegenüber zu den Vorjahren ein Anstieg der Übernahmen zu verzeichnen. Die Berufsausbildung in der Landeshauptstadt Magdeburg leistet sowohl einen aktiven Beitrag zur Verjüngung der eigenen Verwaltung als auch dem eigentlichen demografischen Wandel entgegenzutreten. Umso wichtiger ist es, die Auszubildenden nach Beendigung der Ausbildung in eine dauerhafte Anschließtätigkeit zu bringen. Die Frage der dadurch möglicherweise steigenden Personalkos-

ten sollte hierbei zunächst nachrangig betrachtet werden. An dieser Stelle ist abzuwägen, welchen Wert diese Investition in die Zukunft der Landeshauptstadt Magdeburg hat.

Die Landeshauptstadt Magdeburg bietet den Auszubildenden eine motivierende Perspektive von Anfang an. Eine gute Leistung, während der Berufsausbildung wird durch eine „leistungsabhängige Anschlussfähigkeit“ honoriert. Dass dies aber auch einen Zugewinn für die Landeshauptstadt Magdeburg selbst darstellt ist zweitrangig. Die Stärken und Schwächen des zukünftigen Mitarbeiters zu kennen, ist bei der weiteren Einsatzplanung von großem Vorteil. Nicht zu unterschätzen sind dabei auch betriebsinterne Tabus und Rituale, die auch in gewisser Weise die Verwaltungskultur prägen. Diese werden an unsere jungen Nachwuchskräfte während der gesamten Ausbildungszeit weitergegeben.

### **7.1.2 Dienstvereinbarung zur Freistellung von Ausbildern**

Bisher war in den Berichten zum Personal- und Organisationsmanagement immer nur davon die Rede, wie und in welchem Maße Auszubildende zu guten Leistungen in der Ausbildung motiviert werden können. Auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung ist das Modell der „leistungsabhängigen Anschlussfähigkeit für Auszubildende der Landeshauptstadt Magdeburg“ hier richtungsweisend.

Aber: In den letzten Jahren wurde verstärkt beobachtet, dass gerade die Beschäftigten, die den Auszubildenden in ihrer praktischen Ausbildung mit Rat und Tat zur Seite stehen, unter erheblichen Motivationsdefiziten litten. In erster Linie durch den immer höher werdenden Zeitaufwand für ihre eigentliche berufliche Aufgabe waren immer weniger Ausbilderinnen und Ausbilder dazu bereit, sich zusätzlich auch noch um einen jungen Auszubildenden „kümmern“ zu müssen.





Die Gegenstände der praktischen Ausbildung sind eine eigenständige Entwicklungs- und Gestaltungsaufgabe der Landeshauptstadt Magdeburg. Natürlich immer vor dem Hintergrund des Ausbildungsrahmenplans für die praktische Ausbildung.

Die Entwicklung, Organisation und berufspädagogisch verantwortungsvolle Umsetzung der praktischen Ausbildung erfordert nicht nur eine einschlägige Qualifikation der Ausbilderinnen und Ausbilder, sondern vor allen Dingen Zeit.

Die Landeshauptstadt Magdeburg kam deshalb zu der Überzeugung, dass für eine lohnende und erfolgreiche Durchführung der Ausbildung den Ausbilderinnen und Ausbildern ausreichend Zeit für die Entwicklung, Vorbereitung und Umsetzung von geeigneten Ausbildungsaufgaben und zur eigenen Fortbildung gewährt werden muss.

Im Juni des Jahres 2009 wurde zwischen dem Oberbürgermeister und dem Personalrat der Landeshauptstadt Magdeburg eine entsprechende Dienstvereinbarung geschlossen.

Diese Dienstvereinbarung dient nicht nur der Sicherung der betrieblichen Ausbildung sowie der langfristigen Nachwuchssicherung unter den Aspekten der demografischen Entwicklung. Parallel dazu werden nachstehende Ziele verfolgt:

-  Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft/Bereitschaft zur Betreuung von Praktikanten in allen Bereichen der Verwaltung
-  Mittel- bis langfristige Sicherung der städtischen Dienstleistungen und zugleich
-  Stärkung der Motivation, Eigenverantwortung und Kompetenz städtischer Beschäftigter
-  Deckung des Personalbedarfs durch qualifizierte Nachwuchskräfte.

Wichtigster Inhalt dürfte dabei der Passus sein, dass Beschäftigte, welche zum genannten Personenkreis der Ausbilderinnen und Ausbilder gehören, im Nachgang pro Halbjahr eine zusätzliche Freistellung zur persönlichen Fortbildung von einem Tag entsprechend ihrer regelmäßigen Arbeitszeit unter Fortzahlung der Entgelte/Bezüge erhalten.

### 7.1.3 Kosten der Ausbildung

Die Schaffung von Ausbildungsplätzen ist immer mit Kosten verbunden. Im Berichtsjahr 2009 sind die Kosten im Vergleich zu 2007 von 25 % auf 29 % angestiegen, nachdem sie im Jahr 2008 bereits deutlich zurückgingen.

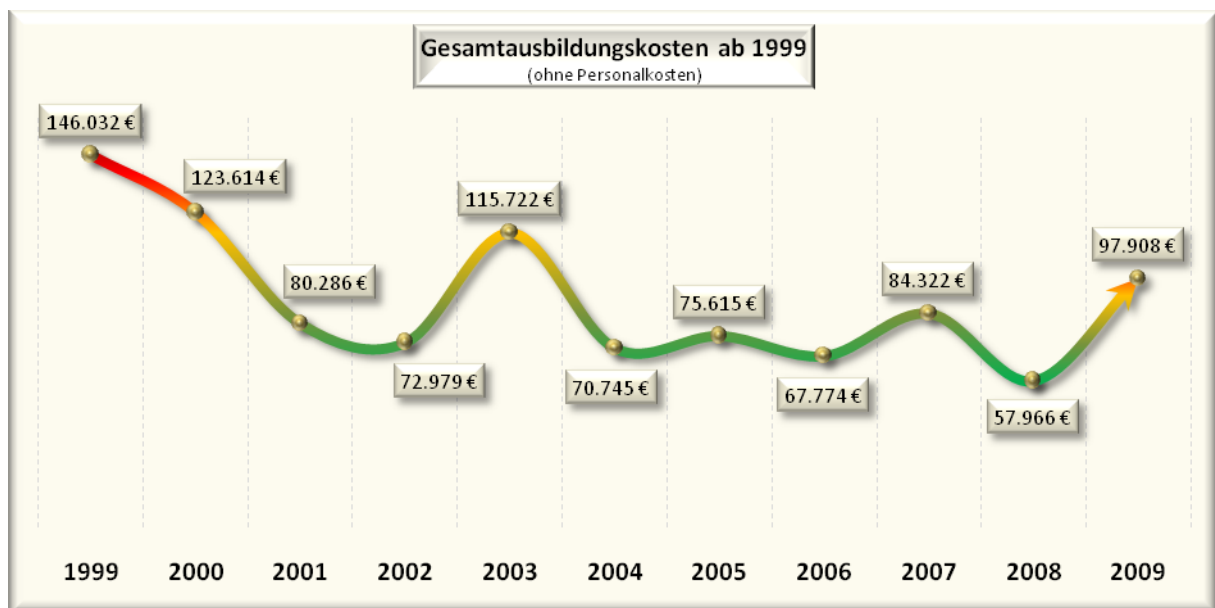


Abbildung 64 – Ausbildungskosten ab 1999

Die Erhöhung der Kosten kann mit Veränderungen in der Gebührenverordnung begründet werden. Ein weiterer wesentlicher Faktor sind die Kosten für die überbetriebliche Ausbildung bzw. Kooperationsausbildung. Beispielsweise der Grundlehrgang der Feuerwehr, der nun nicht mehr in Heyrothsberge, sondern in Bremen durchgeführt werden muss, sei hier genannt.

## 7.2 Fortbildung

Die Landeshauptstadt Magdeburg stellt sich auch weiterhin den gestiegenen Anforderungen an eine moderne Verwaltung und will an den erfolgreich beschrittenen Kurs der vorangegangenen Jahre im Bereich der Fort- und Weiterbildung anknüpfen.

Der fortschreitende wirtschaftliche, technische und gesellschaftliche Wandel und die sich damit verändernden Rahmenbedingungen erfordern ein lebenslanges Lernen für alle Beschäftigten.

Die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten bildet neben der Ausbildung von Nachwuchskräften die Grundlage für die zukünftige Sicherung der Dienstleistungsfähigkeit durch qualifizierte Fachkräfte.

Trotz der angespannten Haushaltslage stellt die berufliche Qualifizierung der Beschäftigten weiterhin einen wesentlichen Bestandteil der Personalentwicklung dar.

## 7.2.1 Fortbildungen externer Träger

Gegenüber dem Berichtszeitraum 2006/2007 hat sich die Anzahl der Teilnehmer in den verwaltungsspezifischen Fortbildungen im Berichtszeitraum 2008/2009 wesentlich verringert.

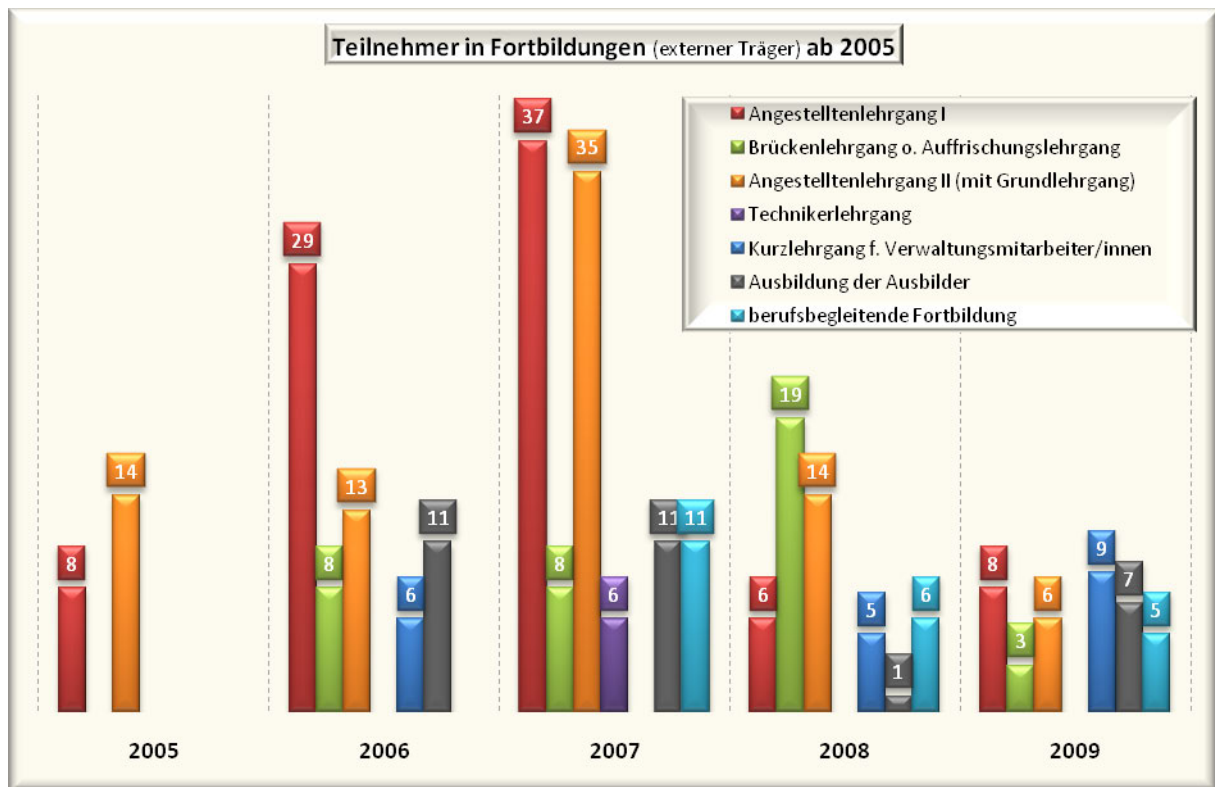
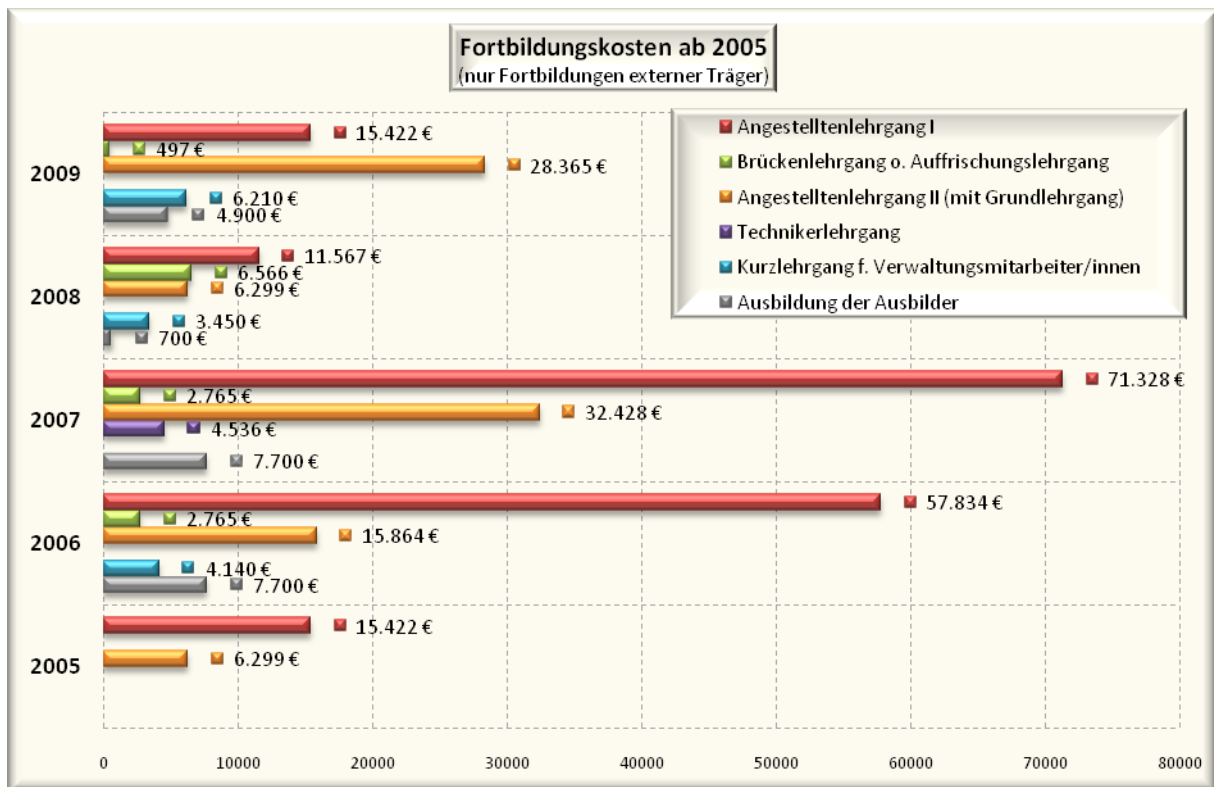


Abbildung 65 – Teilnehmer an Fortbildungen externer Träger ab 2005

Während im vorhergehenden Berichtszeitraum 2006/2007 noch eine hohe Teilnehmeranzahl an den Angestelltenlehrgängen I und II zu verzeichnen war, hat sich deren Anteil im aktuellen Berichtszeitraum 2008/2009 wesentlich reduziert. Dieser Rückgang ist vor allem auf die kontinuierliche Fortbildung in diesen beiden Bereichen seit 2003 und auf eine dementsprechende Sättigung zurückzuführen.

Demgegenüber hat sich der Anteil der Teilnehmer an Brücken- und Kurzlehrgängen bzw. Auffrischungslehrgängen gegenüber dem vorhergehenden Berichtszeitraum besonders im Jahr 2008 erhöht.

Da sich die Teilnehmer an den kostenintensiven Angestelltenlehrgängen I und II gegenüber dem vorhergehenden Berichtszeitraum wesentlich reduziert haben, ist demgegenüber natürlich auch die Höhe der Ausgaben für diese verwaltungsspezifischen Fortbildungen gesunken.



*Abbildung 66 – Fortbildungskosten externer Träger ab 2005*

Im Umkehrschluss dazu haben sich durch die Erhöhung der Teilnehmeranzahl die Ausgaben im Bereich der verwaltungsspezifischen Kurzlehrgänge bzw. der Brückenlehrgänge etwas erhöht.

Insgesamt betrachtet sind im Bereich Fortbildungen durch externe Träger die Ausgaben im aktuellen Berichtszeitraum gesunken. Es wird auch hier deutlich, dass sich der Fortbildungsbedarf in Richtung fachübergreifender Weiterbildung in Form von Inhouse-Seminaren entwickelt hat.

Auch unter Betrachtung der kulminierten Ausgaben für die verwaltungsspezifische Fortbildung im Bereich nehmen die Ausgaben für die Angestelltenlehrgänge I und II über den Zeitraum 2002 bis 2009 erwartungsgemäß den größten Anteil ein, auch wenn sich im Zeitraum 2007 bis 2009 dieser Anteil aufgrund der gesunkenen Teilnehmerzahl sehr stark verringert hat. In den anderen verwaltungsspezifischen Fortbildungen ist der Anteil dagegen insgesamt betrachtet auf dem gleichen Ausgaben-Niveau geblieben, auch wenn sich die einzelnen Anteile untereinander immer mal wieder verändern.



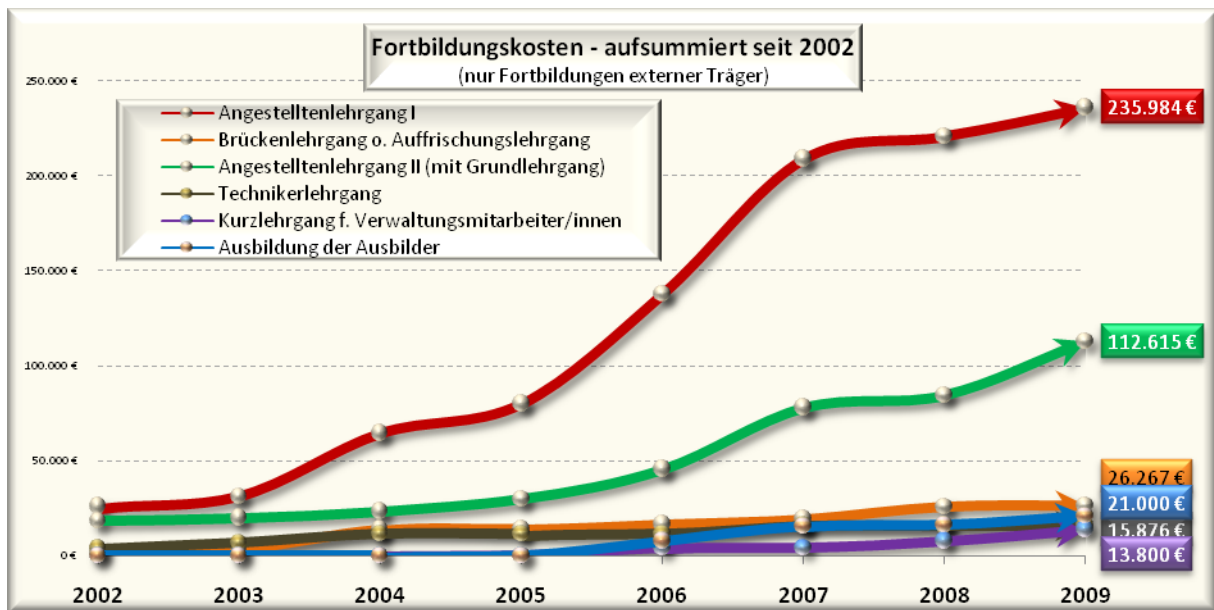


Abbildung 67 – Aussummierung der Fortbildungskosten seit 2002

### 7.2.2 Inhouse-Seminare 2008-2009

Neben dem grundständigen Erwerb von Kenntnissen im allgemeinen und speziellen Verwaltungshandeln hat die Vermittlung von fachübergreifenden Kompetenzen unter dem Aspekt des lebenslangen Lernens mehr und mehr an Bedeutung für eine leistungsfähige öffentliche Verwaltung gewonnen. Die nachfolgende Grafik definiert das Verhältnis zwischen Teilnehmern und Kosten der Inhouse-Seminare. Dabei stellen die roten Balken, von rechts nach links gelesen, die Teilnehmer und die blauen Balken, von links nach rechts gelesen, die aufgelaufenen Kosten dar.

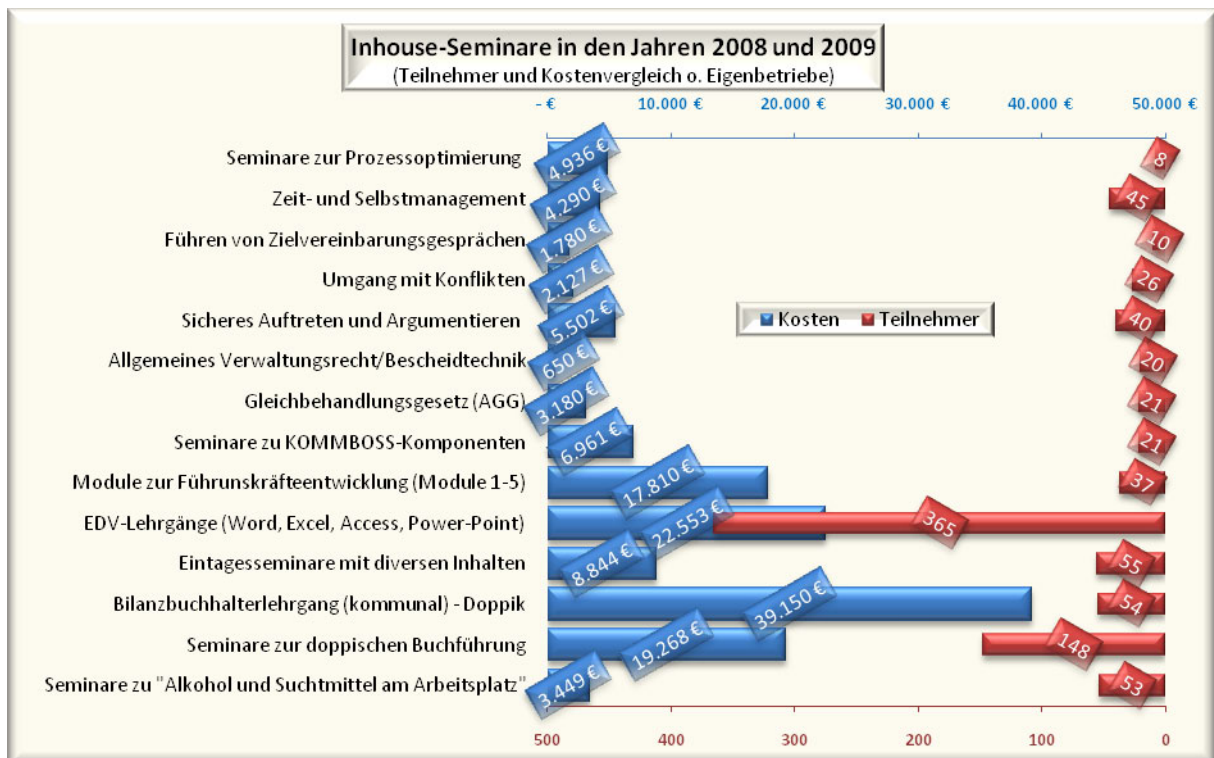


Abbildung 68 – Inhouse-Seminare 2008/2009 (Teilnehmer-/Kostenvergleich)

Im Hinblick auf die angespannte Haushaltssituation wurde in den letzten Jahren vermehrt dazu übergegangen, Inhouse-Seminare bzw. Workshops für die Vermittlung von bestimmten Kenntnissen und Kompetenzen zu initiieren. Gleichzeitig wurde das vorhandene Wissenspotenzial von Beschäftigten für die Durchführung von internen Schulungen zu einzelnen Themen genutzt und Beschäftigte als Multiplikatoren für eine größere Wissensvermittlung innerhalb der Verwaltung eingesetzt.

Ein wesentlicher Anteil der Inhouse-Seminare bezog sich auf die Entwicklung von sogenannten „soft skills“, sprich der Entwicklung von Kompetenzen im Bereich der Kommunikation, der Gesprächsführung, des Zeitmanagements und der Konfliktbewältigung sowie der Führungskultur. Aber auch die Fortbildungen im Bereich der EDV und der aktuellen Rechtsprechung waren weiterhin feste Bestandteile des internen Fortbildungskonzeptes.

Die Vermittlung von Kenntnissen und Methoden zum Führen von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungsgesprächen für die Führungskräfte ist seit der Einführung der Leistungsbewertung nach § 18 TVöD ein wesentlicher Teil der fachübergreifenden Fortbildung. Vor allem aber musste sich die Landeshauptstadt Magdeburg wie alle anderen Kommunen der Einführung der doppelten Buchführung in der Verwaltung zum 01.01.2010 stellen. Deshalb nehmen die Seminare zur doppelten Buchführung und die Bilanzbuchhalterlehrgänge zur Einführung der Doppik auch einen großen Anteil im Bereich Teilnehmer und Ausgaben ein.

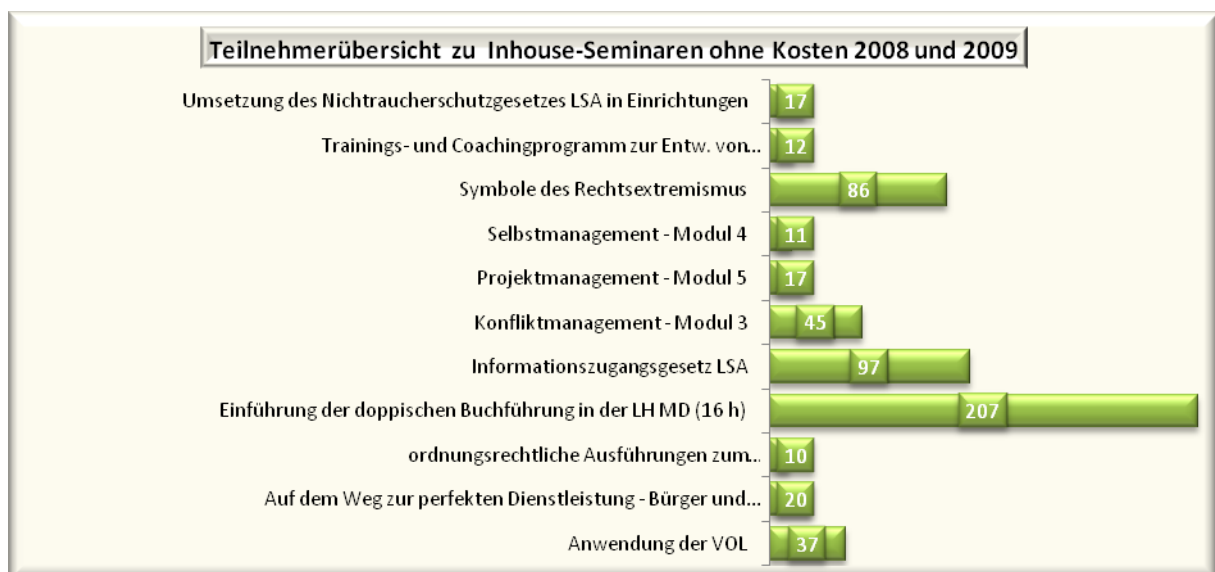


Abbildung 69 – Inhouse-Seminare - Teilnehmer 2008/2009

Es ist erkennbar, dass sich der Trend an fachübergreifender Fortbildung gegenüber der fachspezifischen Fortbildung weiter fortgesetzt hat, auch wenn die klassischen Fortbildungsgänge im Verwaltungsbereich nach wie vor einen wesentlichen Bestandteil der Personalentwicklung darstellen.

Die Verwaltung stellt sich damit den Anforderungen des lebenslangen Lernens unter dem Aspekt der demografischen Entwicklung in der Landeshauptstadt Magdeburg. Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften wird sich zukünftig noch stärker verschärfen, vor allem dann, wenn die geburtenschwachen Jahrgänge auf den Ausbildungsmarkt gelangen. Deshalb ist es von wesentlicher Bedeutung, neben der Gewinnung von Nachwuchskräften auch die bestehende Beschäftigtenstruktur für die zukünftig anstehenden Aufgaben zu entwickeln bzw. für andere bzw. höherwertige Tätigkeiten zu qualifizieren.

## 8. Arbeitssicherheit und Betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement

### 8.1 Arbeitssicherheit

Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit beraten die Ämter und Fachbereiche sowie die Eigenbetriebe der Landeshauptstadt Magdeburg bei der Einhaltung des technischen Arbeitsschutzes. Dabei werden Arbeitsabläufe untersucht und die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze analysiert und Lösungsvorschläge unterbreitet. 2 Sicherheitsingenieure betreuen eigenverantwortlich den Bereich der Kernverwaltung sowie die Eigenbetriebe der Landeshauptstadt Magdeburg und arbeiten dabei eng zusammen. Ziel ist es, das hohe Niveau des Arbeitsschutzes in allen Bereichen zu halten und weiter auszubauen.

Oberste Priorität hat die Vermeidung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten. In zunehmendem Maße rücken aber auch gestalterische Eingriffe am Arbeitsplatz in den Vordergrund, die die Arbeitszufriedenheit des betroffenen Mitarbeiters erhöhen. Themen wie Stressabbau und Anti-Mobbing-Strategien sowie betriebliche Gesundheitsförderung gewinnen zunehmend an Bedeutung. Dabei wird eng mit den eigenen Fachleuten (z. B. Betriebsärztlicher Dienst, Gesundheitsmanagement) und mit Institutionen außerhalb der Landeshauptstadt Magdeburg (z. B. Hochschule Magdeburg-Stendal, Otto-von-Guericke-Universität, Landesamt für Verbraucherschutz, Unfallkasse Sachsen-Anhalt und andere Berufsgenossenschaften) zusammengearbeitet.

Dies alles vorweggeschickt folgen im Weiteren Auszüge aus der aktuellen Unfallstatistik für die Kernverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg. Dabei ist einleitend anzumerken, dass die im bisherigen Bericht einheitliche Nennung der tariflich Beschäftigten für den Bereich der Arbeitssicherheit nicht angewendet wird, da es sich bei Angestellten und gewerblich Tätigen (Arbeitern) nach Meinung der Experten um unterschiedliche Risikogruppen handelt, welche deshalb getrennt betrachtet werden müssen.

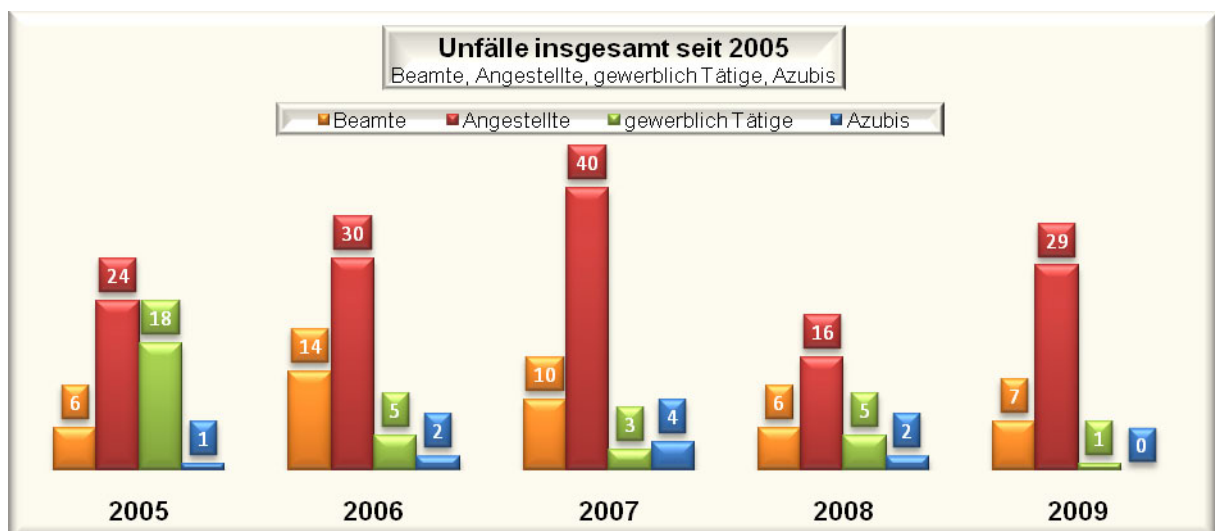


Abbildung 70 – Unfälle nach DVH seit 2005

Gemessen an den beiden Grafiken zur Unfallhäufigkeit kann konstatiert werden, dass die Jahre im Berichtszeitraum auch die Jahre mit der niedrigsten Unfallhäufigkeit seit langer Zeit sind. Da es sich

hierbei aber um absolute Unfallzahlen handelt, ist davon auszugehen, dass diese auch im engen Zusammenhang mit der Stellen- und Personalentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg stehen.

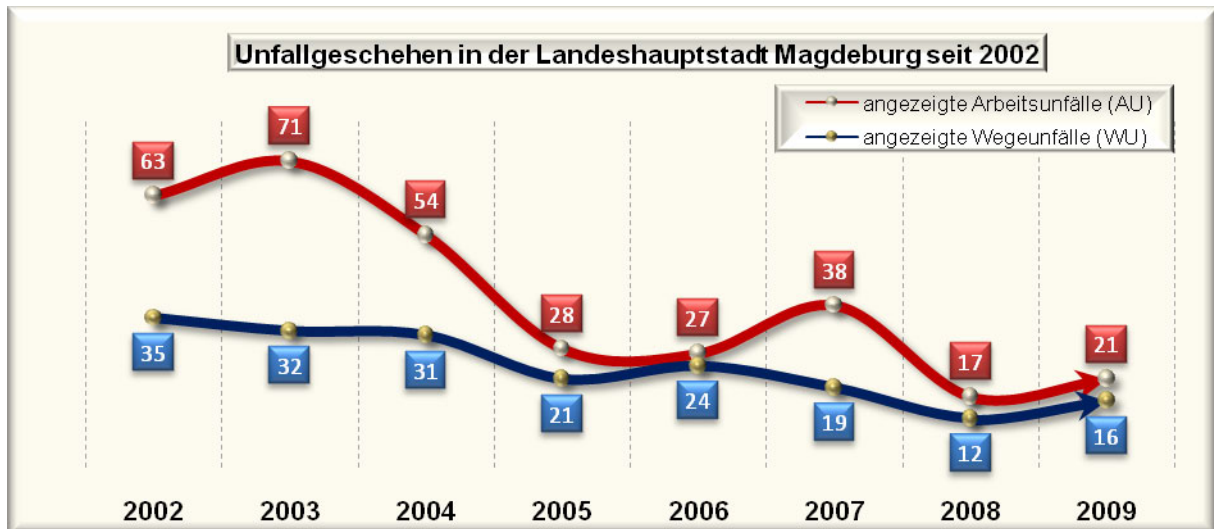


Abbildung 71 – Unfallgeschehen ab 2002

Ruft man sich aber in Erinnerung, dass die Stellen- bzw. Personaldichte der Landeshauptstadt Magdeburg nahezu stagniert, sind die Entwicklungen hinsichtlich der Unfallstatistik ab 2008 schon beachtlich. Die Anzahl der Arbeitsunfälle hat sich im Jahr 2008 im Vergleich zu 2007 halbiert und die Anzahl der Wegeunfälle ist um  $\frac{1}{3}$  gesunken. Im Jahr 2009 ist allerdings wieder ein leichter Anstieg in beiden Unfallformen erkennbar.

Der Vergleich der Geschlechter ist ebenfalls etwas differenzierter zu betrachten. Eine Aussage, welches Geschlecht proportional nun öfter an Unfällen beteiligt ist, lässt sich allein aus dem Grund schon nicht benennen, da alle Unfallzahlen, wie bereits erwähnt, absolute Zahlen gemessen an der Unfallhäufigkeit sind. Das Verhältnis des Frauenanteils in der Kernverwaltung bleibt dabei ebenso unbeleuchtet, wie das Verhältnis der Dienstarten bzw. -verhältnisse.

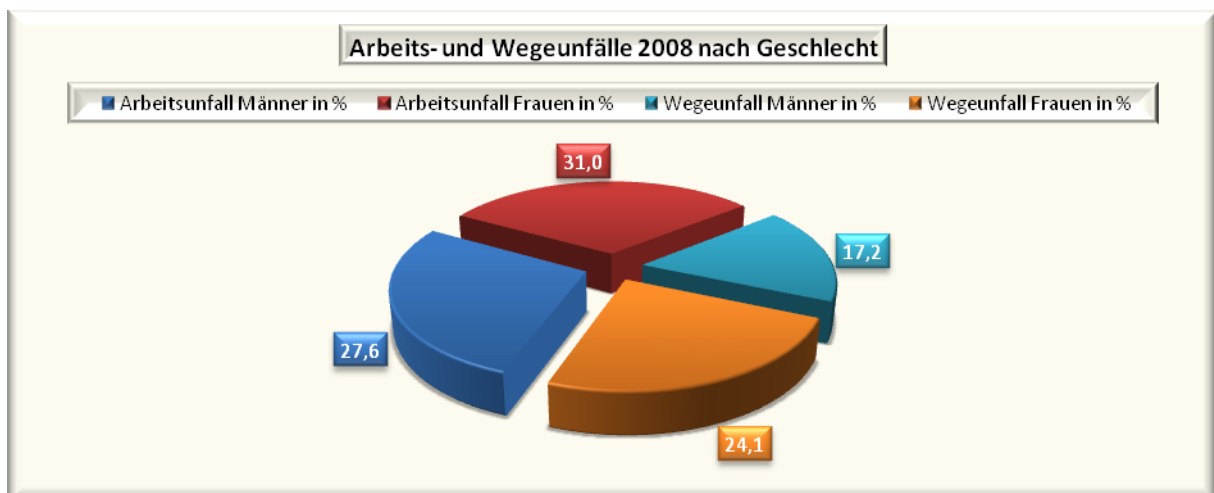


Abbildung 72 – Arbeits- und Wegeunfälle nach Geschlecht 2008

Eine durchaus interessante Aussage ist die Darstellung der durch Unfälle verursachten Ausfalltage. Vergleicht man dabei nur die Jahre 2007 und 2009 im Zusammenhang mit der Unfallhäufigkeit, dann ist eines besonders auffällig. Obwohl im Jahr 2009 gut 30 % weniger Unfälle zu verzeichnen waren als im Jahr 2007, ist die Anzahl der Ausfalltage nur um ca. 5 % gesunken. Eine mögliche Ursache dafür

könnte in der Schwere und der Art der Unfälle liegen, aufgrund dessen die betroffenen Beschäftigten nicht für die Landeshauptstadt Magdeburg zur Verfügung standen.

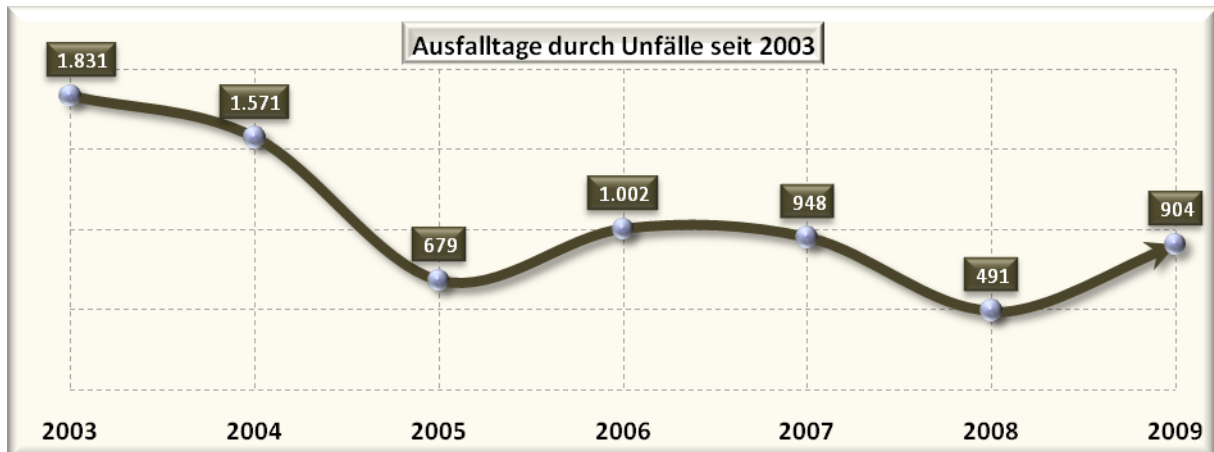


Abbildung 73 – Ausfalltage durch Unfälle seit 2003

Ähnlich wie bei dem Vergleich zwischen den Geschlechtern, ist auch die Darstellung der Ausfalltage nach dem Dienstverhältnis zu betrachten. Natürlich ist die Gruppe der Angestellten in dieser Auswertung die Gruppe mit den häufigsten Ausfalltagen. Aber: Wenn man die hier angeführten Zahlen ins Verhältnis zum jeweiligen Personalbestand setzt (s. a. 4.1.), werden diese Aussagen relativiert und sogar ins Gegenteil verkehrt. Im Jahr 2009 beispielsweise haben 498 verbeamtete Beschäftigte 184 Ausfalltage verursacht. Das entspricht einer Quote von 36,9 %. Dagegen haben im gleichen Jahr 2105 tariflich Beschäftigte 677 Ausfalltage (Angestellte und gewerblich Tätige wurden hier addiert) zu verzeichnen. Dies entspricht einer Quote von 32,1 %, also deutlich weniger als bei den Beamten.

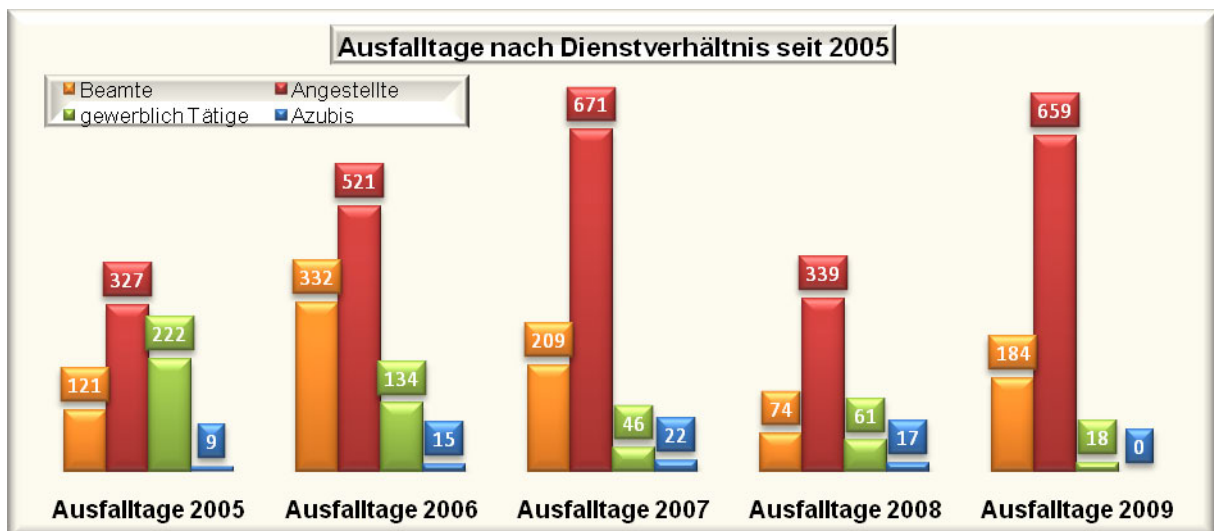


Abbildung 74 – Ausfalltage nach DVH ab 2005

Weitere detaillierte Auswertungen sind aufgrund der erhobenen Daten im Rahmen der Unfallstatistik möglich. So könnten auch Fragen nach den Unfallursachen oder den verletzten Körperteilen klar, statistisch und genderorientiert beantwortet werden. Das Autorenteam verweist an dieser Stelle auf den Geschäftsbericht der Arbeitssicherheit, welcher jährlich erscheint und in enger Zusammenarbeit mit dem Betrieblichen Gesundheits- und Eingliederungsmanagement einen enormen Beitrag zur gesundheitlichen Prävention innerhalb der Landeshauptstadt Magdeburg leistet.



## 8.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

### 8.2.1 Krankenstand

Der Krankenstand in deutschen Betrieben sei zwischen Januar und März 2009 trotz Grippewelle auf den niedrigsten Stand eines Jahresanfangs seit der Wiedervereinigung gesunken, hieß es in einem im April 2009 erschienen Bericht der „Welt“ unter Berufung auf die jüngsten Statistiken des Bundesgesundheitsministeriums (BMG). Die Arbeitnehmer fehlten demnach im ersten Vierteljahr durchschnittlich lediglich 3,26 Prozent der Sollarbeitszeit oder 1,8 Arbeitstage. Arbeitsmarktexperten machen vor allem die steigende Jobangst in Zeiten der schweren Wirtschaftskrise für die sinkenden Krankenstände verantwortlich. Vor zehn Jahren lag der Krankenstand im ersten Quartal nach Angaben des Blattes mit 4,4 Prozent der Sollarbeitszeit noch um 25 Prozent höher. Im Vergleich zum Vorjahr sei der Krankenstand Anfang dieses Jahres um fünf Prozent gesunken.

Im Folgenden wird der Krankenstand in der Stadtverwaltung Magdeburg vorgestellt. Dabei weisen die Autoren darauf hin, dass zum Zeitpunkt der Berichterstellung die Daten für das Jahr 2009 noch nicht vorlagen und somit noch nicht in die Auswertungen einfließen. Die Auswertungskriterien der Arbeitsunfähigkeitsanalyse beruhen auf den Vorgaben des Deutschen Städtetages.

Erfasst werden - auf der Basis von 365 Kalendertagen und nach Kopfzahlen, also nicht vollzeitverrechnet - Honorarkräfte, Praktikanten, ABM-Kräfte oder Beschäftigte aus anderen Beschäftigungsprogrammen, Erzieherinnen im Anerkennungsjahr, Ärzte im PJ gehen nicht in die Erfassung ein. Auszubildende werden getrennt erfasst. Bei Krankmeldungen wird differenziert (bis 3 Tage, zwischen 4 Tagen und 42 Tagen und Langzeiterkrankte). Nicht erfasst werden Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen, Mutterschutz und andere Beschäftigungsverbote.

In den Erhebungen der gesetzlichen Krankenversicherung werden arbeitsfreie Tage, an denen Beschäftigte arbeitsunfähig sind, als Fehltage gezählt und in Prozent der Kalendertage eines Jahres angegeben. Ferner werden Fehltage in Folge von Rehabilitationsmaßnahmen (Kosten werden in der Regel von der gesetzlichen Rentenversicherung getragen) und ein Teil der Kurzerkrankungen nicht erfasst, weil teilweise keine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen erstellt werden und die Krankenkassen daher keine Kenntnis erlangen. Auf Grund dessen wird ein Branchenvergleich nicht vorgenommen.

Mit der Erhebung der Arbeitsunfähigkeitstage soll nicht der Gesundheitszustand bzw. Krankenstand der Beschäftigten in einem umfassenden Sinne ermittelt werden. Zu beachten ist, dass in den Erhebungen derjenige als krank gilt, wer sich krank meldet bzw. krank geschrieben und daher nicht am Arbeitsplatz anwesend ist. Damit bleibt der tatsächliche Gesundheitszustand der involvierten Beschäftigten außerhalb der Betrachtung.

Da die Daten der Krankenstandsanalyse üblicherweise keine Informationen über Krankheitsdiagnosen beinhalten, handelt es sich um einen relativ groben Indikator. Das Krankheitsgeschehen wird nicht nur durch die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld beeinflusst, sondern z. B. auch durch das private Umfeld und die persönlichen Verhaltensweisen.



Dies alles vorweggeschickt, kann die Betrachtung der folgenden Grafiken über den Krankenstand der Landeshauptstadt Magdeburg differenzierter und objektiver erfolgen, als das bloße Präsentieren der Fakten.

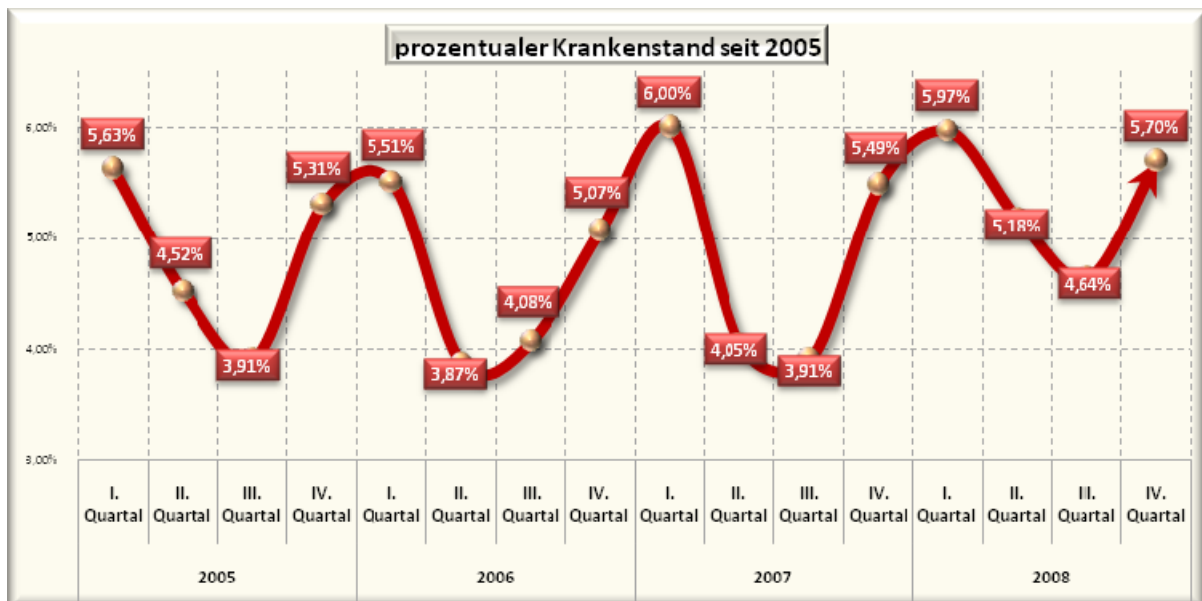


Abbildung 75 – prozentualer Krankenstand seit 2005

Deutlich erkennbar wird in der Grafik zum prozentualen Krankenstand ein gewisser „Jahreszeitenzyklus“. D. h.: Monate, oder wie hier Quartale, mit durchschnittlich höheren Außentemperaturen und i. d. R. auch mehr Sonnenstunden pro Tag weisen einen erheblich geringeren Krankenstand aus als die Jahreszeiten mit niedrigeren Temperaturen. Auch bei dem Aufsplitten dieser Zahlen nach Geschlechtern ist dieser Zyklus deutlich sichtbar. Erstaunlich dabei ist auch, dass die Kurven nahezu parallel verlaufen. Sind Frauen also häufiger krank als Männer?

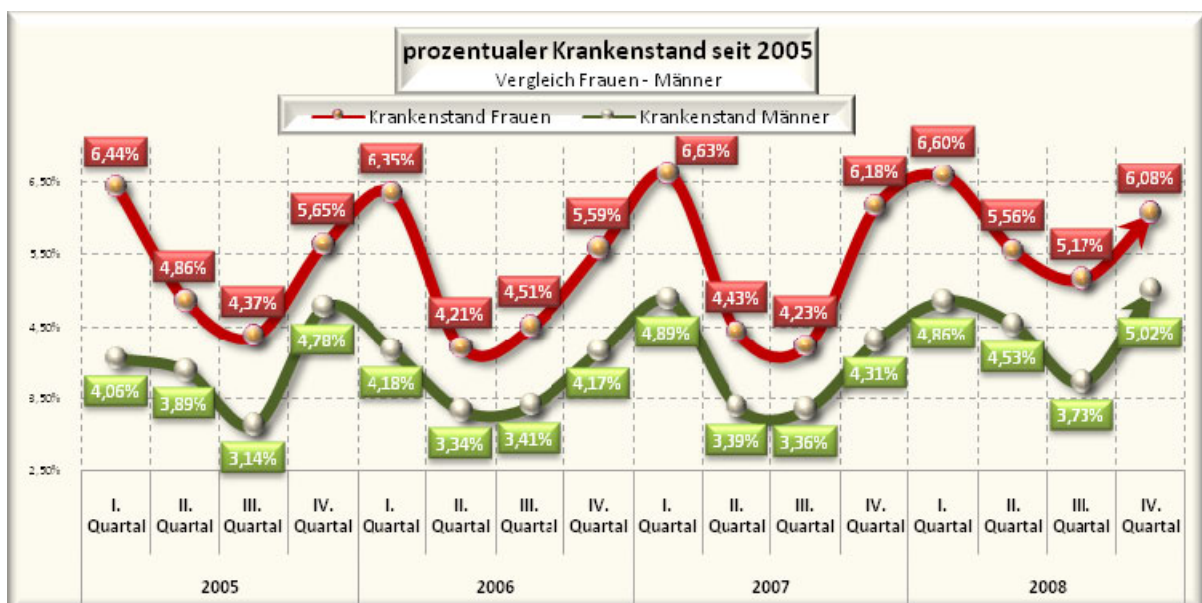


Abbildung 76 – prozentualer Krankenstand nach Geschlecht ab 2005

Auf den ersten Blick stellen sich die Daten hinsichtlich der absoluten Krankheitsfehltagelast nahezu unverändert seit 2006 dar. Addiert man jedoch die jeweiligen Kategorien in den einzelnen Jahren, stellt

man fest, dass im Jahr 2008 fast 200 Fehltag mehr zu verzeichnen waren als im Jahr 2006. Da die Zahlen für das Jahr 2009 zur Berichterstellung noch nicht vorlagen, kann an dieser Stelle auch noch nicht gesagt werden, ob sich dieser Trend fortsetzt.

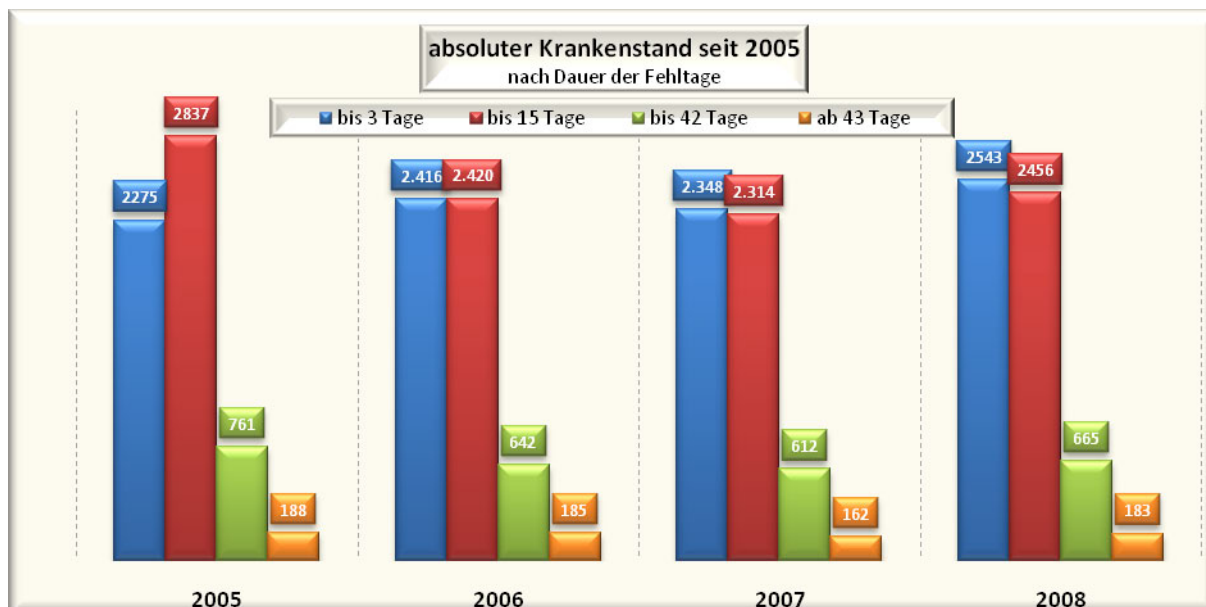


Abbildung 77 – absoluter Krankenstand nach Dauer der Fehltag ab 2005

### 8.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement

Mit dem Gesetz zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung behinderter Menschen vom 23.04.2004 hat der Gesetzgeber das Erfordernis der betrieblichen Prävention im Rahmen des SGB IX weiter gestärkt.

§ 84 Abs. 2 SGB IX verpflichtet den Arbeitgeber für Mitarbeiter, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) durchzuführen. Es setzt alle Maßnahmen ein, die geeignet sind, die Arbeitsunfähigkeit zu beenden und den Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen oder Behinderung möglichst dauerhaft auf einem geeigneten Arbeitsplatz einzusetzen. Das BEM gilt nicht nur für die schwerbehinderten und gleichgestellten Mitarbeiter – die Regelung findet auf alle Mitarbeiter Anwendung.

#### 8.3.1 Dienstvereinbarung

Im Mai 2007 wurde innerhalb der Stadtverwaltung Magdeburg eine Dienstvereinbarung (DV) zur Regelung des BEM getroffen. In der Dienstvereinbarung sind folgende Punkte festgelegt:

- + Geltungsbereich
- + Ziele
- + Dokumentation
- + Datenschutz
- + Freiwilligkeit
- + Verfahren
- + Schweigepflicht
- + Betriebliches Eingliederungsteam
- + Berichterstattung

### 8.3.2 Zusammensetzung des Eingliederungsteams

Zu dem Eingliederungsteam gehören folgend aufgeführte Bereiche und Personen:

- + Betr. Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement
- + Direkter Vorgesetzter
- + Personalrat/Person des Vertrauens
- + Fachdienste
- + Personalabrechnung
- + Personalbetreuung und Recht
- + Arbeitssicherheit
- + Betriebsärztlicher Dienst
- + Konfliktberatung
- + Schwerbehindertenvertretung
- + Externe Partner

### 8.3.3 Koordinierung

Die Koordinierung obliegt dem Betrieblichen Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement. Das Eingliederungsteam kann im Bedarfsfall eigenständig innerbetriebliche Fachkräfte und externe Fachleute zur Unterstützung und Beratung heranziehen.

### 8.3.4 Ablauf des BEM-Verfahrens



Abbildung 78 – Ablauf BEM-Verfahren

Die Teilnahme an Gesprächen und Maßnahmen des BEM ist freiwillig und orientiert sich am Recht auf individuelle Selbstbestimmung. Der Mitarbeiter hat - nach Kenntnisnahme der Ziele des BEM - das Recht, ein angebotenes BEM abzulehnen.

### 8.3.5 Statistik 2008

Im Jahr 2008 wurden insgesamt 207 Fälle im Rahmen des BEM bearbeitet. In der DV zum BEM ist geregelt, dass die Mitarbeiter, die nach 12 Monaten erneut länger arbeitsunfähig waren/sind, erneut angeschrieben werden. Somit muss für jeden Einzelnen dokumentiert werden, wann er angeschrieben wurde und ob die 12 Monate überschritten wurden. Die Verteilung nach Geschlecht sieht dabei wie folgt aus:

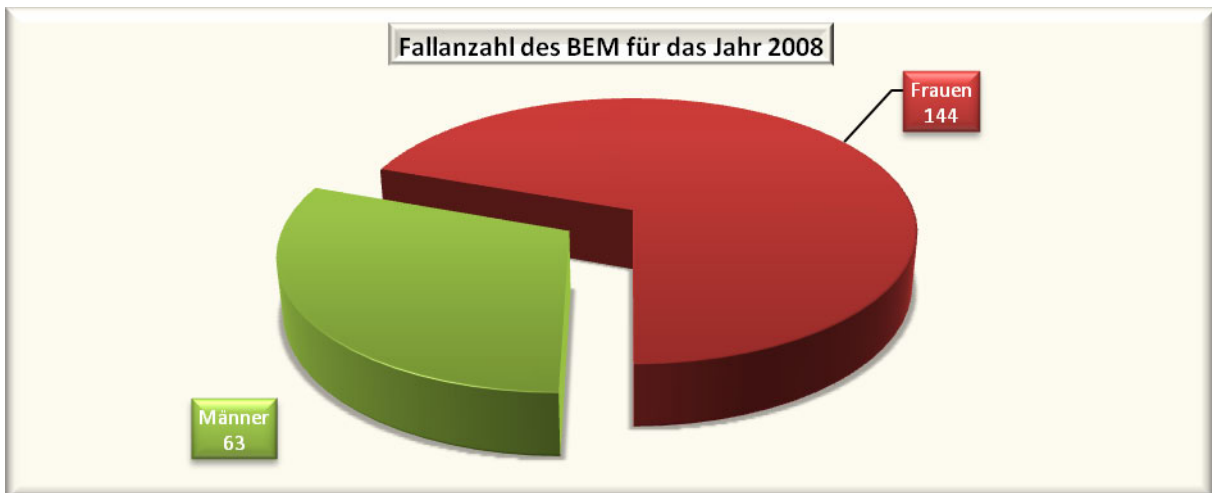


Abbildung 79 – Fallanzahl des BEM 2008

Die Altersstruktur der bearbeiteten Fälle zeigt auch hier deutlich die Konsequenzen des demografischen Wandels.

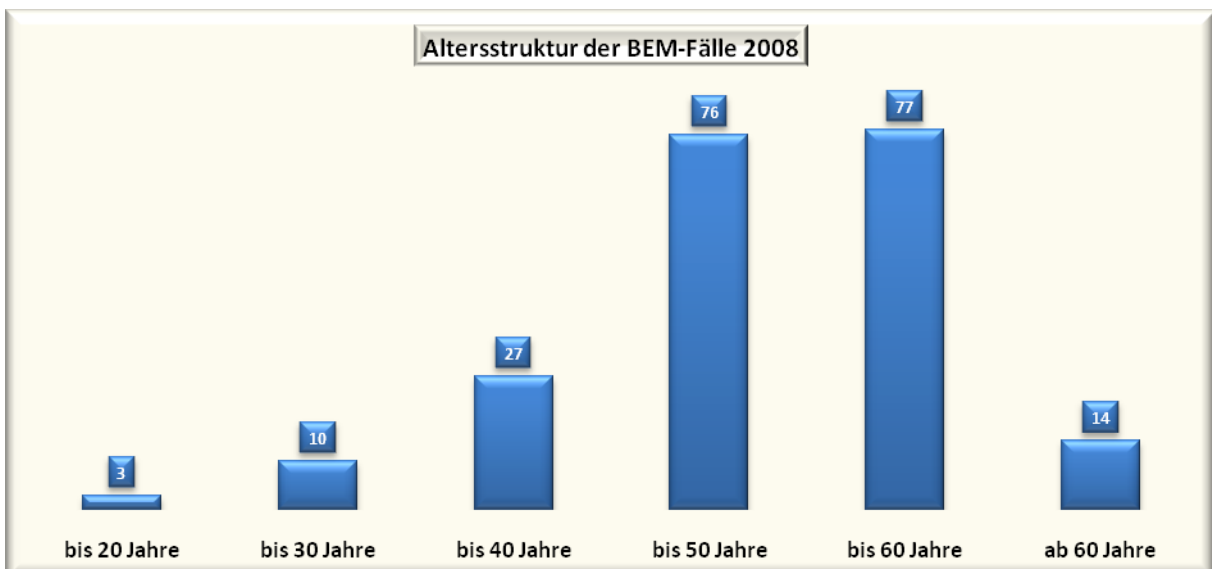


Abbildung 80 – Altersstruktur BEM-Fälle 2008

Denn die Arbeitsunfähigkeit steigt mit dem Alter. Die jüngeren Beschäftigten haben zwar eine größere Erkrankungshäufigkeit, die älteren Beschäftigten haben dagegen aber ein deutlich höheres Volumen an Arbeitsunfähigkeitstagen.

Daraus lässt sich schließen, dass jüngere Arbeitnehmer vorwiegend auf Grund häufiger kurzer Erkrankungen arbeitsunfähig werden, ältere Arbeitnehmer auf Grund weniger häufiger, aber langwieriger Erkrankungen.

Von den 207 angeschriebenen Mitarbeitern hatten 22 den Maßnahmen des BEM zugestimmt. Insgesamt wurden aber 32 Gespräche im Rahmen des BEM geführt.

15 Arbeitsplatzanalysen wurden durchgeführt und in sieben Fällen eine Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung durch die Beschaffung von Arbeitsmaterialien erzielt.

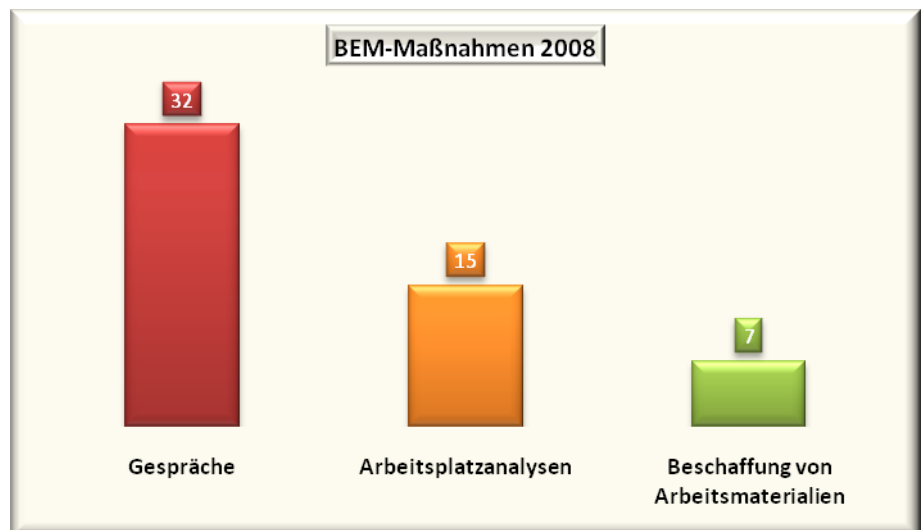


Abbildung 81 – BEM-Maßnahmen 2008

### 8.3.6 Vergleich 2008 und 2009

Der ansteigende Trend der BEM-Fälle ist durch die Zuzählung der bereits 2007 bzw. 2008 angeschriebenen Mitarbeiter begründet. Betrachtet und erneut angeschrieben bzw. ein erneuter Hinweis auf die Möglichkeit des BEM muss erfolgen, da die Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit sich von 2007/2008 zu 2009 ändern können und somit beim zweiten oder dritten Mal anschreiben, der Bedarf sich ändert. Genau wie in den zwei Jahren zuvor, befindet sich der größte Teil der betroffenen Mitarbeiter in der Alterskategorie „bis 50 bzw. bis 60 Jahren“.

Bzgl. der Zustimmung/Ablehnung zum BEM sieht die Verteilung wie folgt aus:



Abbildung 82 – Zustimmung/Ablehnung BEM

**2009** wurden insgesamt 33 persönliche Gespräche mit den Betroffenen geführt, 17 Arbeitsplatzanalysen durchgeführt und in 4 Fällen konnten neue Arbeitsmaterialien beschafft werden.

Dies sind natürlich nicht alle Maßnahmen, die im Rahmen des BEM möglich sind. Jeder einzelne Fall muss aber genau betrachtet und zusammen mit dem Betroffenen besprochen und erarbeitet werden.

Beispielsweise kann die Beschaffung von Arbeitsmaterialien nur individuell geplant und durchgeführt werden. Insgesamt konnten bzgl. der Arbeitsplatzausstattung Beinauflage, Armauflage (Ergorest), ergonomisch angepasste Bürostühle und höhenverstellbare Tische beschafft werden. Weitere Anträge sind in Arbeit.

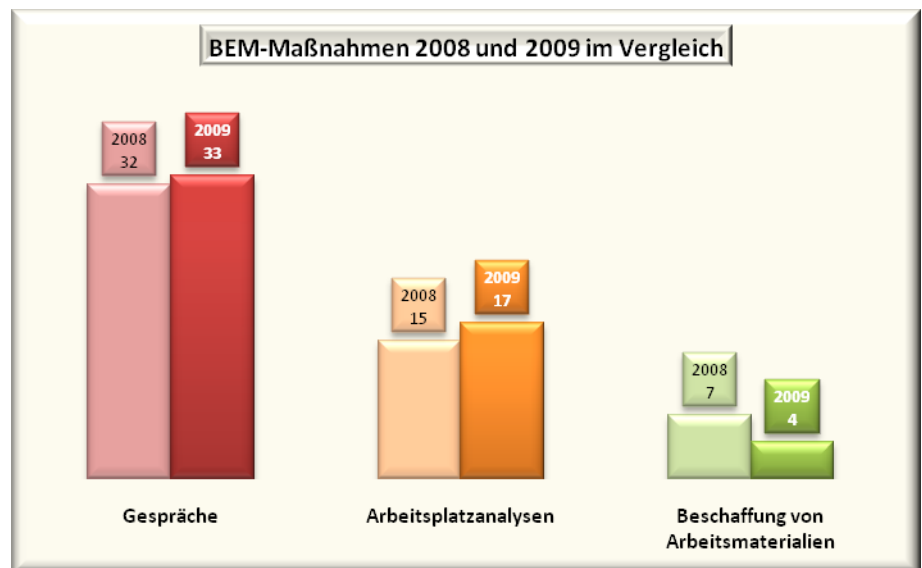


Abbildung 83 – Vergleich BEM-Maßnahmen 2008/2009

Darüber hinaus erfolgten BEM-Gespräche bzgl. der Arbeitsorganisation, insbesondere dem Wechsel von Außendienst in den Innendienst, dem Wechsel in andere Bereiche oder auch veränderte Arbeitszeiten (verkürzt arbeiten). Aber auch die Beratung in der Zusammenarbeit mit Krankenkassen oder der stufenweisen Wiedereingliederung mittels Kuren sind Bestandteil dieser Gespräche.

### 8.3.7 Fazit BEM

Seit Einführung Mitte 2007 wurden über 500 Fälle bearbeitet. In dieser Zeit wurden verschiedene Prozesse bzw. Wege verändert oder angepasst. Die Zusammenarbeit mit den internen Partnern wurde deutlich verbessert. Weiterhin konnte auch ein externes Netzwerk zu anderen Kommunen aufgebaut werden, wo regelmäßig über Email oder Telefonat das BEM besprochen wird. Somit stehen Partner und Ansprechpartner bei speziellen Fragen von extern zur Verfügung.

Durch die Öffentlichkeitsarbeit ist das Thema nicht nur bei der Führungsebene bekannt, sondern auch bei den Beschäftigten. Ansprechpartner bei Fragen stehen zur Verfügung und werden immer häufiger von Seiten der Beschäftigten kontaktiert.

Die Zusammenlegung der Bereiche Betriebliches Eingliederungsmanagement und Betriebliches Gesundheitsmanagement ist als vorteilhaft zu betrachten, da hier die Anliegen, die an das BGM zur Förderung der Gesundheit entweder durch Projekte oder Vorschläge der Ämter und Bereiche initiiert werden, den Gesundheitszustand ebenfalls positiv beeinflussen.



## 9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Projekte der Stabsstelle I/01 .....	- 9 -
Abbildung 2 – Produktbuch der LH MD .....	- 11 -
Abbildung 3 - Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg mit Stand vom Januar 2010.....	- 17 -
Abbildung 4 - Führungskräftevergleich.....	- 18 -
Abbildung 5 – Führungskräfte nach DVH und Geschlecht.....	- 19 -
Abbildung 6 – Stellenentwicklung ab 1999.....	- 20 -
Abbildung 7 – Stellenentwicklung der Dezernate ab 1999.....	- 21 -
Abbildung 8 – Personalbestand nach DVH ab 1999.....	- 22 -
Abbildung 9 – Personalbestand nach Geschlecht ab 1999 .....	- 23 -
Abbildung 10 – Altersbaum (Stand Nov. 2009) .....	- 24 -
Abbildung 11 – Qualifikationsstufe (Fachrichtung).....	- 25 -
Abbildung 12 – Qualifikationsstufe (Vergütung) .....	- 26 -
Abbildung 13 – Fachkräfteverlust bis 2020 (1).....	- 26 -
Abbildung 14 – Fachkräfteverlust bis 2020 (2).....	- 27 -
Abbildung 15 - Fachkräfteverlust bis 2020 (3).....	- 27 -
Abbildung 16 – ATZ - Verträge seit 1999.....	- 29 -
Abbildung 17 – Aktuelle ATZ - Vereinbarungen .....	- 29 -
Abbildung 18 – Verhältnis von Voll- und Teilzeitbeschäftigung .....	- 30 -
Abbildung 19 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (1).....	- 31 -
Abbildung 20 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (2)	
Abbildung 21 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (3) .....	- 31 -
Abbildung 22 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (4)	
Abbildung 23 - Voll- und Teilzeitbeschäftigung (5) .....	- 31 -
Abbildung 24 – interne und externe Ausschreibungen ab 1993 .....	- 33 -
Abbildung 25 – Ausschreibungskosten ab 1993 .....	- 34 -
Abbildung 26 – Bewerbungseingänge ab 1993.....	- 35 -
Abbildung 27 – Vergleich Ausschreibung und Bewerbungen ab 1993 .....	- 35 -
Abbildung 28 – Austritte 2008/2009 .....	- 36 -
Abbildung 29 – Einstellungen 2008/2009.....	- 37 -
Abbildung 30 – Einstellungen und Austritte ab 2000 .....	- 38 -
Abbildung 31 – Entwicklung Personalbörse ab 1997.....	- 39 -
Abbildung 32 – Beschäftigte in ARGE.....	- 40 -
Abbildung 33 – Kompetenzen Führungskräfte .....	- 41 -
Abbildung 34 – Führungskräftevergleich 2008 - 2009 .....	- 42 -
Abbildung 35 – Teilnehmer Führungskräftecoaching.....	- 44 -
Abbildung 36 – Umfrage zum FK-Coaching (1) .....	- 44 -
Abbildung 37 – Umfrage zum FK-Coaching (2) .....	- 45 -
Abbildung 38 – Umfrage zum FK-Coaching (3) .....	- 45 -
Abbildung 39 – Umfrage zum FK-Coaching (4) .....	- 45 -
Abbildung 40 – Umfrage zur LOB (1) .....	- 48 -
Abbildung 41 – Umfrage zur LOB (2)	
Abbildung 42 – Umfrage zur LOB (3) .....	- 48 -
Abbildung 43 – Umfrage zur LOB (4)	
Abbildung 44 – Umfrage zur LOB (5) .....	- 49 -
Abbildung 45 – Umfrage zur LOB (6)	
Abbildung 46 – Umfrage zur LOB (7) .....	- 49 -
Abbildung 47 – Umfrage zur LOB (8)	
Abbildung 48 – Umfrage zur LOB (9) .....	- 50 -

Abbildung 49 – Das Familienportal im Intranet .....	- 51 -
Abbildung 50 – Eltern-Kind-Arbeitszimmer (1)	
Abbildung 51 – Eltern-Kind-Arbeitszimmer (2) .....	- 52 -
Abbildung 52 – Beschäftigungspflichtquote ab 1999 .....	- 54 -
Abbildung 53 – Soll und IST von Pflichtarbeitsplätzen ab 1999.....	- 55 -
Abbildung 54 – Ausgleichsabgabe ab 1999 .....	- 56 -
Abbildung 55 – Einspareffekte Personalkosten.....	- 58 -
Abbildung 56 – Anteil der Personalkosten am VwHH ab 2000 .....	- 58 -
Abbildung 57 – Personalkostenentwicklung ab 2002.....	- 59 -
Abbildung 58 – Besoldungsspiegel 2009 .....	- 60 -
Abbildung 59 – Vergütungsspiegel 2009.....	- 61 -
Abbildung 60 – Auszubildende in der LH MD.....	- 62 -
Abbildung 61 – Ausbildungsplätze seit 1999.....	- 63 -
Abbildung 62 – Ausbildungsplätze und Bewerbungen seit 1999 .....	- 63 -
Abbildung 63 – Anschlussstätigkeiten ab 2003.....	- 64 -
Abbildung 64 – Ausbildungskosten ab 1999 .....	- 66 -
Abbildung 65 – Teilnehmer an Fortbildungen externer Träger ab 2005 .....	- 67 -
Abbildung 66 – Fortbildungskosten externer Träger ab 2005 .....	- 68 -
Abbildung 67 – Aussummierung der Fortbildungskosten seit 2002 .....	- 69 -
Abbildung 68 – Inhouse-Seminare 2008/2009 (Teilnehmer- /Kostenvergleich) .....	- 69 -
Abbildung 69 – Inhouse-Seminare - Teilnehmer 2008/2009.....	- 70 -
Abbildung 70 – Unfälle nach DVH seit 2005 .....	- 71 -
Abbildung 71 – Unfallgeschehen ab 2002.....	- 72 -
Abbildung 72 – Arbeits- und Wegeunfälle nach Geschlecht 2008.....	- 72 -
Abbildung 73 – Ausfalltage durch Unfälle seit 2003.....	- 73 -
Abbildung 74 – Ausfalltage nach DVH ab 2005 .....	- 73 -
Abbildung 75 – prozentualer Krankenstand seit 2005 .....	- 75 -
Abbildung 76 – prozentualer Krankenstand nach Geschlecht ab 2005 .....	- 75 -
Abbildung 77 – absoluter Krankenstand nach Dauer der Fehltage ab 2005 .....	- 76 -
Abbildung 78 – Ablauf BEM-Verfahren .....	- 77 -
Abbildung 79 – Fallanzahl des BEM 2008 .....	- 78 -
Abbildung 80 – Altersstruktur BEM-Fälle 2008 .....	- 78 -
Abbildung 81 – BEM-Maßnahmen 2008 .....	- 79 -
Abbildung 82 – Zustimmung/Ablehnung BEM.....	- 79 -
Abbildung 83 – Vergleich BEM-Maßnahmen 2008/2009 .....	- 80 -

# NOTIZEN

---