

Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement

der

Landeshauptstadt Magdeburg

2007



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),
Andrea Milferstädt (Stabsstellenleiterin I/01 – Stabsstelle Verwaltungsreform/Strategisches Controlling)
Reinhard Borchers (Fachbereichsleiter des FB 01 – Personal- und Organisationservice)
Eckard Radike (Fachdienstleiter FD 01.2, Elvira Berlin (Fachdienstleiterin FD 01.1),
Stefan Paeschke, Ute Wiese, Martina Lange (Teamleiter/innen im FB 01)
Annette Dobronz,
Nicola Thomas, Norbert Becker, Frank Graupner, (Sachbearbeiter des FD 01.2)
Silvio Söffler (Stadtsekretär-Anwärter)

Grafik, Layout und Druckvorbereitung:

Frank Graupner

Druck und Vervielfältigung:

Landeshauptstadt Magdeburg
Zentrale Vervielfältigung

Auflage / Erscheinungsjahr

100 / 2008

Urheberrechtliche Hinweise:

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

Vorwort

Die Landeshauptstadt Magdeburg schreibt auch für das abgelaufene Haushaltsjahr 2007 ihren Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement fort.

Die zahlreichen Reaktionen auf den Bericht des Jahres 2006 haben den Autoren gezeigt, dass sich nicht nur Kolleginnen und Kollegen der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg oder Vertreter anderer Kommunen für den Bericht interessierten.

Überraschend wurde festgestellt, dass vermehrt auch die Absolventen der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, der Hochschule Magdeburg-Stendal sowie der Hochschule Harz Interesse am letztjährigen Bericht zeigten.

Dieser Umstand bestätigte natürlich die Autoren des Berichtes in ihrer Arbeit und spornt sie an, das Niveau aus den Vorjahren zu halten und zu verbessern. Weiter zeigt dies aber auch, dass die junge Generation durchaus mit Verlangen und Wissensdurst sich die komplexe Problematik der öffentlichen Verwaltung und speziell des Personal- und Organisationsmanagements zu eigen machen will.

Mit der kostenlosen Bereitstellung der Berichte zum Personal- und Organisationsmanagement kommt die Landeshauptstadt nicht nur ihrer selbst auferlegten Verpflichtung entsprechend ihres Leitbildes nach, sie unterstützt dadurch auch den interkommunalen Gedanken- und Informationsaustausch auf breiter Ebene. Natürlich trifft dies auch für den vorliegenden Bericht zu. Ein kostenloser Download ist unter www.magdeburg.de möglich. (Pfad: Bürger\Aktuelles & Service\Publikationen)

Das Jahr 2007 stand im besonderen Maße unter den Zwängen der Haushaltskonsolidierung.

Die Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg wurden zu Beginn des Jahres 2007 aufgerufen, Vorschläge zu sinnvollen Sparmaßnahmen auszuarbeiten, um somit ihren Beitrag zu leisten, die konkreten Sparauflagen des Landesverwaltungsamtes zu erfüllen.

Die weitergehende Konsolidierung des Haushaltes und die Veränderungen aufgrund der demografischen Entwicklung, werden die Landeshauptstadt Magdeburg auch in den kommenden Jahren begleiten. Sie sind neben der Befriedigung der gesellschaftlichen, kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Bedürfnisse der Bürger/-innen die eigentlichen Herausforderungen der Zukunft.

Mit festem Blick auf die Verpflichtungen gegenüber den Bürger/-innen, stellt sich die Landeshauptstadt Magdeburg diesen Aufgaben und ist dabei zuversichtlich, ein harmonisches Gleichgewicht zwischen den finanziellen Möglichkeiten der Landeshauptstadt Magdeburg einerseits und den berechtigten Ansprüchen ihrer Bürger/-innen zu finden.

Holger Platz
Beigeordneter für Kommunales,
Umwelt und allgemeine Verwaltung

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Leitbild der Landeshauptstadt Magdeburg	6
Einführung	8
1. Organisationsmanagement	9
1.1. Verwaltungsreform in der Organisation	9
1.1.1. Rahmenkonzept Verwaltungsreform.....	9
1.1.2. Reformprojekte unter eigener Federführung außerhalb des Rahmenkonzeptes.....	15
1.1.3. Reformprojekte unter Federführung anderer Organisationseinheiten.....	16
1.1.4. Geschäftsführung in der Strategieguppe und der Arbeitsgruppe Verwaltungsreform.....	16
1.2. Informations- und Kommunikationsplanung.....	17
1.3. Strukturen und Veränderungen in 2007 (Organigramm).....	19
1.4. Stellenentwicklung.....	21
2. Personalmanagement	24
2.1. Gesamtentwicklung im Jahresvergleich.....	24
2.2. die Auswirkungen des „DEMOGRAFISCHEN WANDELS“ in der Landeshauptstadt Magdeburg.....	27
2.3. Entwicklung der Personalwirtschaft.....	34
2.3.1. Personalgewinnung (Ausschreibung, Bewerbung, Auswahl).....	34
2.3.2. Einstellung/Besetzung.....	37
2.3.3. Beendigung von Beschäftigungs- und Dienstverhältnissen.....	38
2.3.4. Personalbörse.....	41
2.4. Ausbildung und Personalentwicklung durch Fortbildung.....	43
2.4.1. Ausbildung.....	43

2.4.2. Personalentwicklung durch Fortbildung.....	49
2.5. Integration von schwerbehinderten Menschen.....	52
2.5.1. Pflichtarbeitsplätze/Beschäftigungspflichtquote.....	52
2.5.2. Ausgleichsabgabe.....	54
2.6. Personalkostenentwicklung.....	55
2.6.1. Besoldungs- und Entgeltgruppenverteilung.....	58
3. Projekte im Personalmanagement.....	60
3.1. individuelle Personalentwicklung.....	61
3.2. Mentoring.....	64
3.3. Telearbeit.....	69
3.4. Mitarbeiterbefragung.....	72
3.5. audit berufundfamilie®.....	79
4. Der neue Tarifvertrag.....	85
4.1. §§ 31, 32 - Führen auf Zeit / Führen auf Probe.....	85
4.2. § 18 – Leistungsentgelt / Jahresmitarbeitergespräch / Zielvereinbarungen.....	88
5. Ausblick.....	91
Begriffsbestimmungen.....	92
Abbildungsverzeichnis.....	96
Notizen.....	97

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.

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 Wirtschaftsverbände zusammenarbeiten und sie nach besten Kräften mit allen gebotenen Möglichkeiten unterstützen.

3. Kommunikative Verwaltung

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

4. Effiziente Verwaltung

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

5. Leistungsfähige Verwaltung

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

Einführung

Öffentliche Verwaltungen wie auch die Institutionen, Organisationen und Unternehmen der öffentlichen und freien Wirtschaft stehen mit Blick auf ihre Beschäftigten vor der größten Herausforderung seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschlands.

Was sich in diesem Satz so drastisch bzw. dramatisch anhört und vielleicht als statische Floskel abgetan werden könnte, ist aber nicht von der Hand zu weisen. Denn einerseits lässt der enorme Druck, öffentliche Haushalte sanieren und konsolidieren zu müssen, derzeit das vorhandene Personal als eine Art „Übermaß“ erscheinen, andererseits ist bereits heute klar, dass durch eine enorme Verrentungs- und Pensionierungswelle, die die Landeshauptstadt Magdeburg ab dem Jahr 2014 erwartet, fast 40 % der Beschäftigten ausscheiden werden.

Wie wird es danach weitergehen? Die Beantwortung dieser Fragestellung ist äußerst schwierig aber nicht unmöglich.

Der Öffentliche Dienst hatte bisher im Konkurrenzkampf mit der freien Wirtschaft um eine elitäre Rekrutierung nicht immer die besten Karten. Mit seinen starren Beförderungsstrukturen bzw. Aufstiegsmöglichkeiten und im Bereich der Eingangsbesoldung bzw. -gehälter nicht attraktiven Entlohnungsmöglichkeiten, galt der Eintritt in den Öffentlichen Dienst für die Besten der Besten bisher als wenig erstrebenswert.

Dieses Bewusstsein forderte es, Instrumente zu entwickeln, die nicht nur eine Prognose für den eigenen Personalbedarf ermöglichen, sondern auch das Fortbestehen der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter der Landeshauptstadt Magdeburg fördern, Talente aus dem Kreis derer herauszufiltern und zu entwickeln, die sich für ein attraktives und wettbewerbsfähiges „Recruiting“ empfohlen haben.

Neben dem, durch die demografische Entwicklung anstehenden und bereits angesprochenen Wettbewerb mit der Wirtschaft und anderen öffentlichen Arbeitgebern um das beste Personal und der Entwicklung der eigenen Talente und Ressourcen, haben weitere aktive und umwälzende Veränderungen Einfluss auf das Personalmanagement der Landeshauptstadt Magdeburg.

So sind die Modernisierung des öffentlichen Dienstrechts, die Einführung und Umsetzung des TVöD mit dem Eckpunkt der leistungsorientierten Entlohnung, der stetige Abbau des Personalbestandes bei gleichzeitigen komplexeren Aufgabenfeldern, die verschiedensten rechtlichen Vorgaben unterschiedlicher übergeordneter Ebenen, um nur einige Themen zu nennen, überaus fordernde Projekte, die ebenfalls moderner Personalmanagement- und Steuerungssysteme bedürfen.

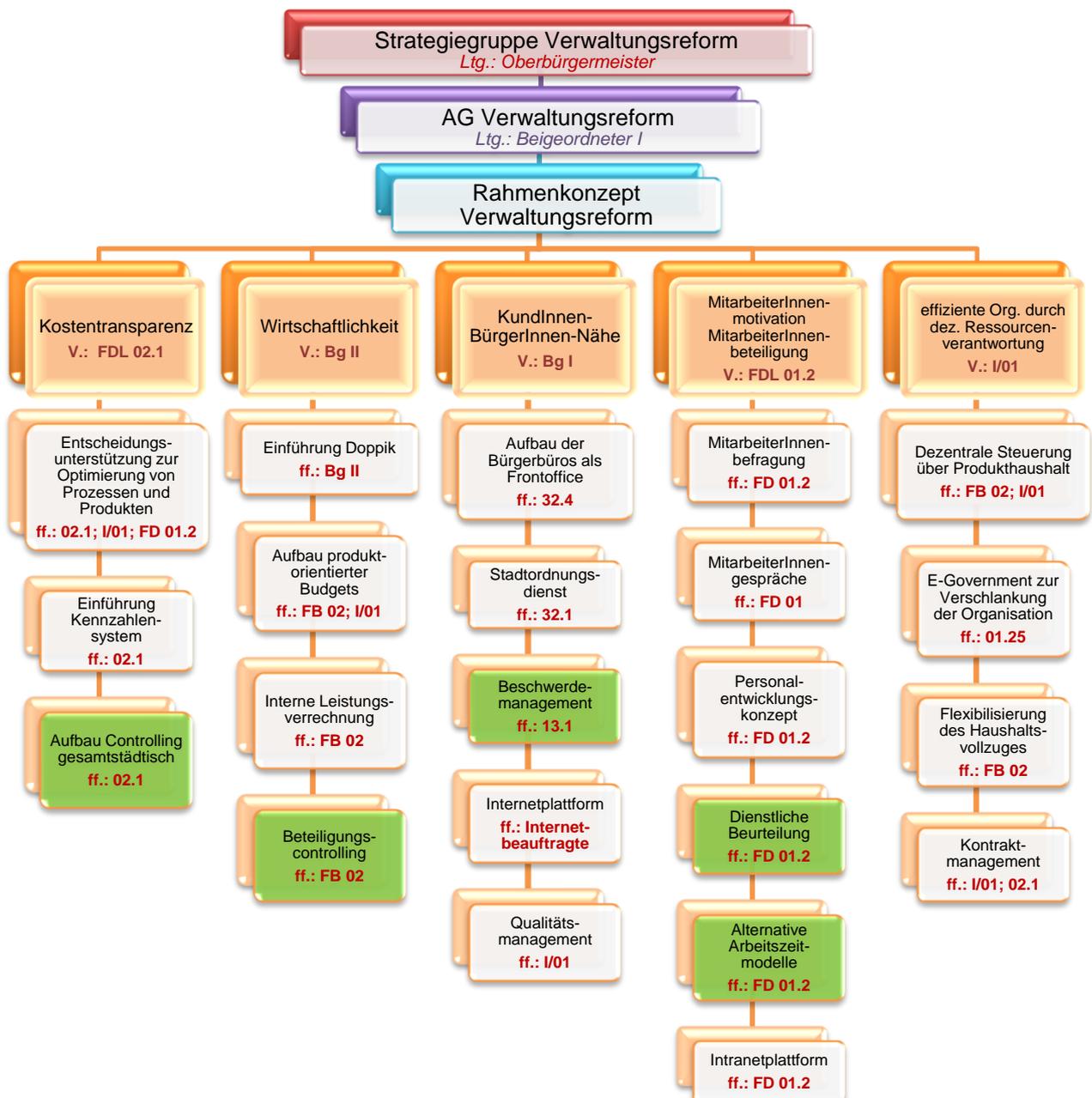
1. Organisationsmanagement

1.1. Verwaltungsreform in der Organisation

Die nachfolgenden Ausführungen erfolgten durch die Stabsstelle Verwaltungsreform/Strategisches Controlling (I/01) in Zuarbeit für diesen Bericht. Die Grafiken wurden dem Gesamtbild angepasst.

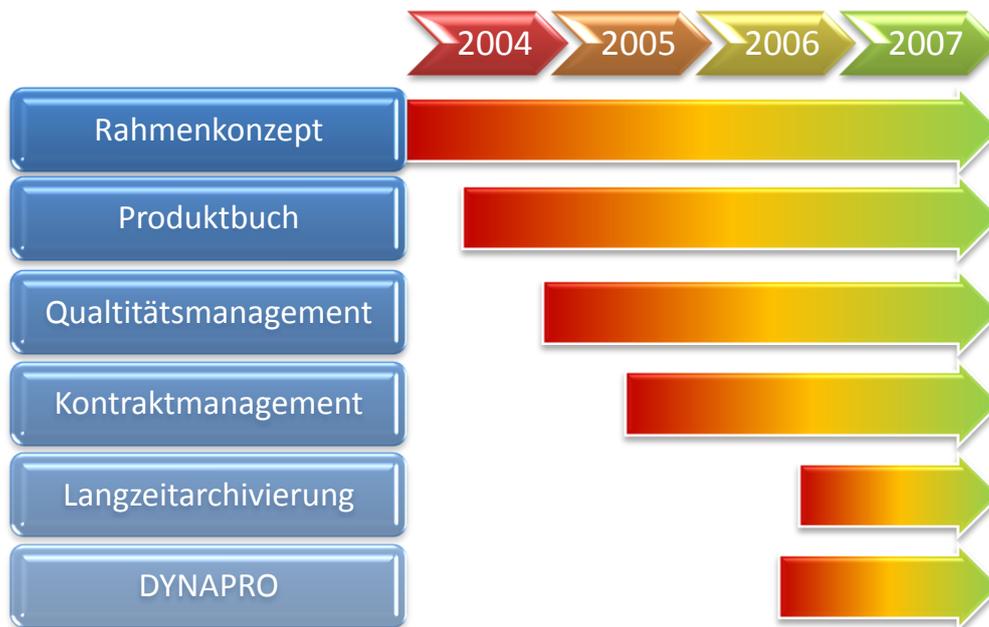
1.1.1. Rahmenkonzept der Verwaltungsreform

Die Grundlage für die Arbeit der Stabsstelle Verwaltungsreform/Strategisches Controlling bildet das Rahmenkonzept Verwaltungsreform, welches fünf wesentliche Handlungsstränge beinhaltet.



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.



abgeschlossene Reformprojekte

Der projekthafte Abschluss konnte per 31. Dezember 2007 für fünf Handlungsfelder aus dem Rahmenkonzept festgestellt werden. Projekthafter Abschluss bedeutet in jedem Fall, dass die Handlungsfelder im täglichen Verwaltungshandeln implementiert sind und mit diesen Instrumenten gearbeitet wird. Aus Gründen der Rationalität und einer kurzen Übersicht über Ziele und Inhalte der Projekte werden im Folgenden die Projektcontrollingbögen für die einzelnen abgeschlossenen Handlungsfelder abgebildet.

Aufbau Controlling gesamtstädtisch

Ziel gemäß Rahmenkonzept	Handlungsstrang Kostentransparenz	Kurzbeschreibung / Projektziele
Handlungsfeld	Aufbau Controlling gesamtstädtisch	Entwicklung eines gesamtstädtischen Controllingnetzwerkes unter Einbindung und Qualifizierung geeigneter Mitarbeiter auf unterschiedlichen Steuerungsebenen zur Wahrnehmung von Controllingaufgaben sowie Aufbau notwendiger und geeigneter Kommunikations- und Arbeitsstrukturen
Projekt-Team	FB 02, FB 01, PR	
Bearbeitungsstand vom	November 2007	

	verantwortlich	beteiligt	Termin	Status
Erarbeitung Projektplanung	FB 02	FB 01	III/05	<input checked="" type="checkbox"/> in Arbeit <input checked="" type="checkbox"/> erledigt
Durchführung des Projektes zur Vorbereitung der Einführung des gesamtstädtischen Controllings	FB 02	FB 01; PR Dez.; Amt/FB	IV/2006	<input checked="" type="checkbox"/>
Vorstellung und Genehmigung der	FB 02	FB 01; OB;	I/2007	<input checked="" type="checkbox"/>

Arbeitsergebnisse		AG Verw.-reform, Strategiegruppe		
Abstimmung Personenkreis	FB 02	FB 01; Dez.; FB; Ämter; Stst	I/2007	<input checked="" type="checkbox"/>
Controller-Handbuch digital	FB 02	FB 01	I/2007	<input checked="" type="checkbox"/>
Qualifizierung	FB 02	FB 01; PR; Dez.; Ämter; FB; Stst	IV/2007	<input checked="" type="checkbox"/>
Anpassung der Stellenbeschreibungen	FB 01	Dez.; Ämter; FB; Stst	II/07	<input checked="" type="checkbox"/>

Haupterfolgsfaktoren:
Von welchen Faktoren (2 bis 3) wird der Erfolg des Projektes besonders abhängen? (messbare bzw. beobachtbare Größen)

- Anzahl dezentraler Controller/-innen auf der Ebene von Dezernat und Fachbereich
- Qualifizierung der dezentralen Controller/-innen
- Anzahl der vorgeschlagenen und umgesetzten Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen

✘ Beschwerdemanagement

Ziel gemäß Rahmenkonzept	Öffentlichkeitsarbeit/Bürgernähe	Kurzbeschreibung / Projektziele
Handlungsfeld	Einführung eines Aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements	Einführung eines Aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements
Projekt-Team	13.1	
Bearbeitungsstand vom	März 2007	

Arbeitsschritt	verantwortlich	beteiligt	Termin	Status
Vorlage eines Grobkonzeptes (Umstrukturierung des SG Bürgerberatung, Aufbau eines Aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements (AIBM))	13.22/1	13.2	Juli 2002	<input checked="" type="checkbox"/>
Erarbeitung der DS 0869/02 (Einführung des „Aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements“ in der Landeshauptstadt Magdeburg)	Amt 13		10.12.2002 (OB-DB)	<input checked="" type="checkbox"/>
Benennung von AIBM-Verantwortlichen in allen Ämtern/Eigenbetrieben	Bg's	Leiter/-in der jeweiligen Struktureinheit	Januar 2003	<input checked="" type="checkbox"/>
Abgabe von originär den BürgerBüros zuzuordnenden Aufgaben (Vor-/Beglaubigungen, Verkauf von Publikationen und Amtsblättern)	Amt 13	Amt 32 (32.4)	01.04.2003	<input checked="" type="checkbox"/>
Erstellung eines Anforderungskataloges an die AIBM-Software	13.22/1	KID	Anfang 2003	<input checked="" type="checkbox"/>
Abstimmungsgespräche und Vertragsverhandlungen zur Software	13.22/1	KID, Amt 13	2003	<input checked="" type="checkbox"/>
Vertragsabschluss Stadt-KID	Amt 13		13.10.2003	<input checked="" type="checkbox"/>
Schulungen der Verantwortlichen der Dezernate, Ämter, Eigenbetriebe	Amt 13	KID	08.12.-11.12.03, 17.12.03	<input checked="" type="checkbox"/>
Abstimmungsgespräch mit OB zu Organisationsregelungen	Amt 13		10.12.03	<input checked="" type="checkbox"/>
Erlass OB-Verfügung zum Umgang mit formlosen schriftlichen Bürgeranliegen	Amt 13	OB	16.12.03	<input checked="" type="checkbox"/>
Vorstellung des AIBM beim GPR	13.2/13.22/1		Januar 2004	<input checked="" type="checkbox"/>
Klärung datenschutzrechtlicher Anforderungen an Software	13.22	FB 01 (DS-Beauftragter) LA für DS		<input checked="" type="checkbox"/>
Modernisierung des Internetauftritts	Amt 13	KID	30.11.2005	<input checked="" type="checkbox"/>
Einrichtung einer zentralen Info-Säule	Amt13		05.09.2006	<input checked="" type="checkbox"/>
Umsetzung des AIBM (einschließlich Controlling)	Amt 13	alle	dauerhaft	dauerhaft

Haupterfolgsfaktoren

Von welchen Faktoren (2 bis 3) wird der Erfolg des Projektes besonders abhängen? (messbare bzw. beobachtbare Größen)

- Akzeptanz innerhalb der Verwaltung (z. B. Beschwerdenanzahlanstieg durch „fishing for Beschwerden“)
- Akzeptanz bei der Bürgerschaft (Feedback, Kundenbefragungen, Reaktionen der Verwaltung auf Beschwerden u. Hinweise, Realisierung von Ideen)
- Erreichen von Ergebnissen (z. B. Vereinfachung von Verfahrensabläufen, Umsetzung von Ideen etc.)

✘ Alternative Arbeitszeitmodelle

Ziel gemäß Rahmenkonzept	Mitarbeitermotivation/-beteiligung	Kurzbeschreibung Projektziele
Handlungsfeld	Alternative Arbeitszeitmodelle (DS 099/03)	Durch Abschluss der pwM, Einsparung von Personalkosten und Verhinderung von betriebsbedingten Kündigungen oder Abschluss eines Tarifvertrages über herabgesetzte Arbeitszeit
Projekt-Team	01.21	
Bearbeitungsstand vom	Dezember 2007	

Arbeitsschritt	verantwortlich	beteiligt	Termin	Status
Vorbereitung des Grobkonzeptes	FB01	PR	08/02	<input checked="" type="checkbox"/>
Erarbeitung der Drucksache 099/03	FB01	Amt 20; PR	04/03	<input checked="" type="checkbox"/>
Umsetzung der Drucksache 099/03 (Arbeitszeitmodelle, ATZ, Abfindungsregelung)	01.2/01.3	Fachämter	12/04	<input checked="" type="checkbox"/>
Erfolgskontrolle/Dokumentation (Arbeitszeitmodelle, ATZ, Abfindungsregelung)			06/05 06/06	<input checked="" type="checkbox"/>
	01.2		03/05	<input checked="" type="checkbox"/>
			09/05 09/06	<input checked="" type="checkbox"/>
Haupterfolgskriterien				
Von welchen Faktoren (2 bis 3) wird der Erfolg des Projektes besonders abhängen? (messbare bzw. beobachtbare Größen)				
<ul style="list-style-type: none"> ● umfassende Information der Mitarbeiter ● Bereitschaft der Mitarbeiter/innen zum Abschluss der pwM ● Einsparung von Personalkosten im Rahmen der Haushaltskonsolidierung 				

✘ Dienstliche Beurteilungen

Ziel gemäß Rahmenkonzept	Mitarbeitermotivation und -beteiligung	Kurzbeschreibung / Projektziele
Handlungsfeld	Einführung eines überarbeiteten Beurteilungssystems der LH MD	Förderung der Akzeptanz des überarbeiteten Beurteilungssystems, Sicherstellung d. einheitlichen Anwendung der Richtlinie auf alle Beschäftigten, Unterstützung der tariflichen Möglichkeiten nach TVöD, klare Vorgaben zur Erst- u. Zweitbeurteilung
Projektteam	FD 01.2	
Bearbeitungsstand vom	12.11.07	

Arbeitsschritt	verantwortlich	beteiligt	Termin	Status
Analyse d. Abschlussberichtes zum bestehenden Beurteilungssystem	FD 01.2	01.3	06/06	<input checked="" type="checkbox"/>
Auswertung und Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung + Literatur	FD 01.2	01.3	08/06	<input checked="" type="checkbox"/>
Entwurf einer überarbeiteten Beurteilungsrichtlinie	FD 01.2	AG PE	12/06	<input checked="" type="checkbox"/>
Analyse/ggf. Beachtung d. Arbeitsergebnisse der UAG 2 d. AG TVöD – Leistungsorientierte Stufenaufstiege	FD 01.2	AG TVöD; AG PE	offen	<input checked="" type="checkbox"/>
ggf. dezernatsübergreifende Abstimmung zum Entwurf	FD 01.2	AG PE	12/07	<input type="checkbox"/>
Beschluss der überarbeiteten Beurteilungsrichtlinie	FD 01.2	AG PE	04/08	<input type="checkbox"/>
Einführung der überarbeiteten Beurteilungsrichtlinie	FD 01.2	AG PE	06/08	<input type="checkbox"/>
Evaluation der überarbeiteten Richtlinie	FD 01.2	AG PE	ab 06/09	<input type="checkbox"/>
Haupterfolgskriterien				
Von welchen Faktoren (2 bis 3) wird der Erfolg des Projektes besonders abhängen? (messbare bzw. beobachtbare Größen)				
<ul style="list-style-type: none"> ● Akzeptanz bei den Beschäftigten ● Transparenz des Beurteilungssystems ● möglichst geringe Zahl der förmlichen und nichtförmlichen Rechtsbehelfe 				

✘ **Beteiligungsmanagement**

Ziel gemäß Rahmenkonzept	Verwaltungs- und Fraktionsspitzen der Landeshauptstadt Magdeburg	Kurzbeschreibung / Projektziele
Handlungsfeld	Operatives Beteiligungscontrolling für die Eigengesellschaften und Gesellschaften mit städtischer Beteiligung	Klare strukturierte Informationsvermittlung über die wichtigsten Eigengesellschaften und Gesellschaften mit städtischer Beteiligung hinsichtlich des Standes der Erfüllung des jeweiligen Wirtschaftsplans, der Liquiditätslage, der Erfüllung wichtiger unternehmensspezifischer Kennziffern und möglicher Risiken für den städtischen Haushalt
Projektteam	Beteiligungsverwaltung (02.01)	
Bearbeitungsstand vom	Mai 2007	

Arbeitsschritt	verantwortlich	beteiligt	Termin	Status
Formulierung der Ziele	FB 02/02.01	Dez. II	2003	<input checked="" type="checkbox"/>
Definierung der Hilfsmittel	FB 02/02.01	FB 02	2003	<input checked="" type="checkbox"/>
Erarbeitung der Anwenderlösung auf der Basis von Standardsoftware	FB 02/02.01		2004	<input checked="" type="checkbox"/>
Abstimmung mit den Gesellschaften	FB 02/02.01	Dez. II, Gesellschaften	2004	<input checked="" type="checkbox"/>
Herbeiführung eines entsprechenden Stadtratsbeschlusses	FB 02/02.01	Dez. II, Stadtrat	2004	<input checked="" type="checkbox"/>
Einführung des Beteiligungscontrollings in ausgewählten Gesellschaften	FB 02/02.01	FB 02, Gesellschaften	2004	<input checked="" type="checkbox"/>
Vorstellung der Ergebnisse für das II. Quartal 2004	FB 02/02.01	FB 02, Dez. II,	2004	<input checked="" type="checkbox"/>
Vorstellung der Ergebnisse für das III. Quartal 2004	FB 02/02.01	FB 02, Dez. II,	2004	<input checked="" type="checkbox"/>
Vorstellung der Ergebnisse für das IV. Quartal 2004 und für das I., II. und III. Quartal 2005 verbunden mit einer Darstellung der kurz- und mittelfristigen Risiken für den städtischen Haushalt, Neuaufnahme der ZPVP GmbH im I. Quartal 2005	FB 02/02.01	FB 02, Dez. II,	2005	<input checked="" type="checkbox"/>
Vorstellung der Ergebnisse für das IV. Quartal 2005 und für das I. bis III. Quartal 2006 verbunden mit einer Darstellung der kurz- und mittelfristigen Risiken für den städtischen Haushalt, Neuaufnahme der MVGM GmbH im I. Quartal 2006	FB 02/02.01	FB 02, Dez. II	2006	<input checked="" type="checkbox"/>
Vorstellung der Ergebnisse für das IV. Quartal 2006 verbunden mit einer Darstellung der kurz- und mittelfristigen Risiken für den städtischen Haushalt	FB 02/02.01	FB 02, Dez. II	2006	<input checked="" type="checkbox"/>
Prüfung der Aufnahme weiterer Gesellschaften in das operative Beteiligungscontrolling (z. B. ZOO gGmbH)	FB 02/02.01	FB 02, Dez. II	2006/2007	<input type="checkbox"/>

Haupterfolgsfaktoren

Von welchen Faktoren (2 bis 3) wird der Erfolg des Projektes besonders abhängen? (messbare bzw. beobachtbare Größen)

- Nutzung der Frühwarnsignale bei Fehlentwicklungen in den Gesellschaften.
- frühzeitige Erkennung von Fehlentwicklungen in den Gesellschaften - dadurch kurz- und mittelfristige Minimierung der Bereitstellung von Haushaltsmitteln für die Gesellschaften.



Arbeitsstand weiterer Reformprojekte

An der Implementierung der weiteren Reformprojekte aus dem Rahmenkonzept wird weiterhin gearbeitet. Den aktuellen Arbeitsstand kann der interessierte Leser im Intranet verfolgen.

Arbeitsstand im Handlungsfeld 4.1 „Mitarbeiterbefragung“

Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Daher findet sich der Handlungsstrang Mitarbeitermotivation/-beteiligung fest verankert im Rahmenkonzept Verwaltungsreform der LH Magdeburg. Im Rahmen des mit der Universität Otto-von-Guericke bestehenden Kooperationsvertrages wurde das Institut für Soziologie beauftragt, eine Umfrage zur Arbeitssituation und Motivation unter den Beschäftigten durchzuführen. Die zur Vorbereitung und Begleitung gebildete Arbeitsgruppe tagte unter Mitwirkung der Stabsstelle I/01 mehrfach in der Zeit von Oktober 2006 bis zum Januar 2008. Neben der Abstimmung des Arbeitsplanes, der Planung erforderlicher Haushaltsmittel und Vorlage der Drucksache waren Aspekte zur Struktur der Fragebogengestaltung sowie die Befragungsorganisation zu klären. Die Befragung selbst fand dann im Mai 2007 mit einem erfreulich hohen Rücklauf von 57 % statt (N = 1442), die Auswertung und die Umsetzungsphase werden 2008 folgen.

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



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 32.3 wurde ein weiteres Projekt zur Einführung eines QM-Systems in einem Bereich des Städtischen Abfallwirtschaftsbetriebes (SAB) im Jahr 2007 begonnen. Erste Ergebnisse der Projektarbeit sind das Vorliegen eines Produktplans, die Definition von Leistungen (Kostenträger) sowie die Beschreibung der Leistungen unter Erarbeitung quantitativer und qualitativer Kennzahlen. Das Projekt, welches ohne externe Unterstützung bearbeitet wird, wird im Jahr 2008 fortgeführt.



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 im Jahr 2006 gewonnen werden. Aufbauend auf diese 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.

Im Rahmen der Aktivitäten zur Einführung des TVöD gewinnt die Arbeit mit Zielvereinbarungen entsprechend § 18 eine grundlegende Bedeutung. In einer Pilotphase wurden mit über 30 Beschäftigten Zielvereinbarungen abgeschlossen.

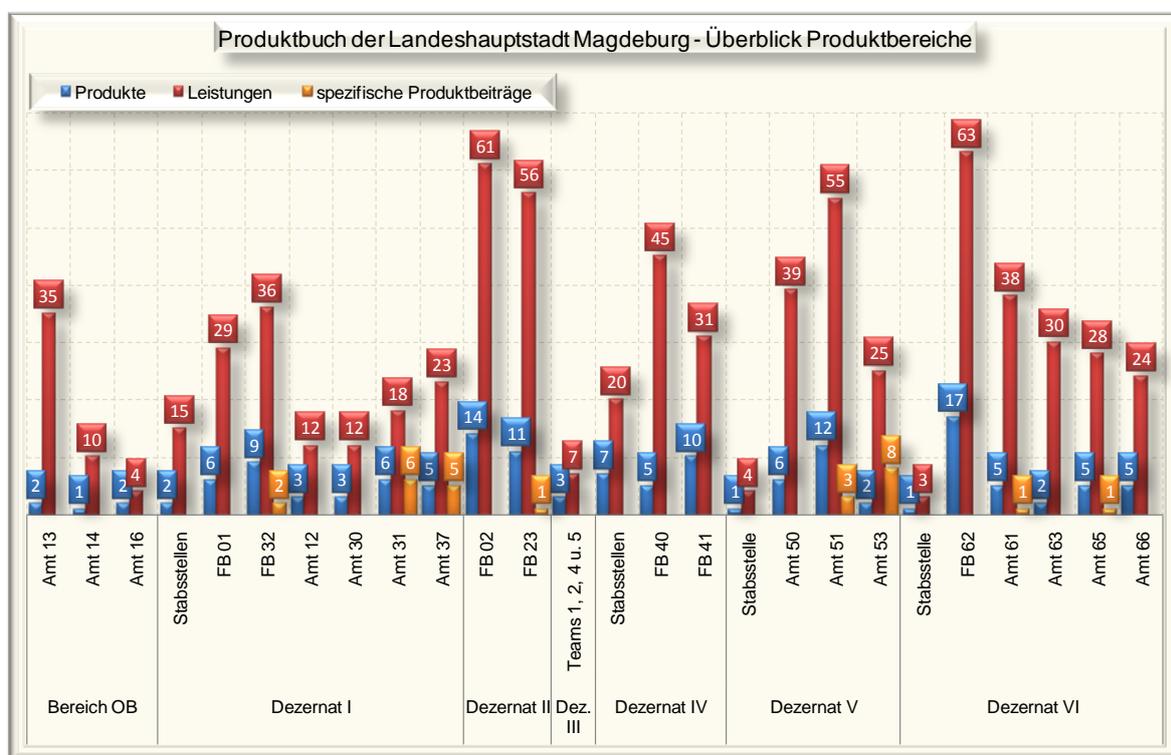
Im Dezernat für Soziales, Jugend und Gesundheit wurden 2007 mit der Erarbeitung sozialpolitischer Leitlinien aus dem Verwaltungsleitbild der Landeshauptstadt grundlegende Voraussetzungen für die Arbeit mit Zielvereinbarungen geschaffen.

1.1.2. Reformprojekte unter eigener Federführung außerhalb des Rahmenkonzeptes



Produktbuch der Landeshauptstadt Magdeburg

Das Produktbuch der Landeshauptstadt Magdeburg wurde auf der Basis der Kostenträger im LeipoS kontinuierlich fortgeschrieben. Die nachfolgende Grafik zeigt den Stand per 31.12.2007.



Projekt „Langzeitarchivierung“

Im Jahr 2006 vereinbarten die Landeshauptstadt Magdeburg, vertreten durch den Beigeordneten für Kommunales, Umwelt und Allgemeine Verwaltung, Herrn Holger Platz, und die Universität Magdeburg, Lehrstuhl Maschinenbauinformatik, Herrn Prof. Dr.-Ing. Sandor Vajna, im Rahmen der Aktivitäten zum Jahr der Wissenschaft die Durchführung eines Pilotprojektes zur Entwicklung von methodischen Grundlagen zur Langzeitarchivierung in der Landeshauptstadt. Die Ausführung des Projektes erfolgt 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 sind ab-

gearbeitet. In einem weiteren Teilprojekt gilt es nun, eine leistungsfähige Langzeitarchivierungsstruktur zu entwickeln und diese einer kritischen Bewertung und Praktikabilitätsprüfung zu unterziehen.



Projekt „DYNAPRO“

In diesem Projekt wurde gemeinsam mit der Firma IMS untersucht, inwieweit die Datenbestände aus dem Projekt „Aufgabenkritik/Organisationsentwicklung“ unter Berücksichtigung der aktuellen Kostenträgerstruktur fortgeschrieben und somit aktuell für weitere Betrachtungen genutzt werden können.

Nach Beratungen im Hause am 26. Oktober und 30. November 2006 wurde festgelegt, dass die Implementierung eines produktbezogenen Stellenplanes über das bereits vorhandene System „KOMMBOSS“ zu realisieren ist. Diesbezüglich wurde durch den Fachbereich 01 für den Februar 2007 ein Erfahrungsaustausch mit der Landeshauptstadt Dresden angeregt. Dieser Termin fand nicht statt. Im Projekt „DYNAPRO“ gab es 2007 keine weiteren Aktivitäten.

1.1.3. Projekte unter Federführung anderer Organisationseinheiten



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. Erste Ergebnisse der Projektarbeit werden in der Sitzung der Arbeitsgruppe Verwaltungsreform im März 2008 vorgestellt.



Projekt „Planen und Bauen“

Die Mitarbeit der Stabsstelle „Verwaltungsreform/Strategisches Controlling“ bezog sich vor allem auf die Bereitstellung von Basisdaten aus dem Projekt Aufgabenkritik/Organisationsentwicklung.



Aufbau eines gesamtstädtischen Controllingnetzwerkes

Die Stabsstelle „Verwaltungsreform/Strategisches Controlling“ arbeitete im Berichtszeitraum mit der Zielsetzung des Aufbaus eines dezentralen Controllings unter Federführung des FB 02 im Projekt mit. Mit der Durchführung der letzten Controllerforen im Dezember 2007 kann der Aufbau eines gesamtstädtischen Controllings als abgeschlossen betrachtet werden. Dies wurde auch durch die Strategiegruppe Verwaltungsreform in ihrer Sitzung im Dezember 2007 so eingeschätzt.

1.1.4. Geschäftsführung in der Strategiegruppe und der Arbeitsgruppe Verwaltungsreform

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

1.2. Informations- und Kommunikationsplanung

Die Arbeit an der Umsetzung der im Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement 2005 vorgestellten und detailliert beschriebenen Informationsstrategie wurde im Jahr 2007 fortgesetzt. Erschwerend wirkte, dass auf Grund der angespannten Haushaltslage zusätzliche Aktivitäten notwendig waren. Insofern erfolgte die Erarbeitung der Drucksache DS0417/07 „HHK-Maßnahme 110 IuK-Kosten“, in der die Untersetzung der IuK-Einsparmöglichkeiten bis 2014 dargestellt wurde. In der Weiterführung der Haushaltskonsolidierung im Bereich der IuK wurde im Dezember 2007 eine Zusatzvereinbarung zum Rahmenvertrag von der Landeshauptstadt Magdeburg und der KID Magdeburg GmbH abgeschlossen. In der Vereinbarung sind sowohl die Einsparungen der Drucksache als auch die veränderten Mengengerüste aus den Eigenbetriebsbildungen bis 2010 und Folgejahre vertraglich geregelt. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass gegenüber den IuK-Kosten (DKKID) von 2006, die IuK-Kosten bis 2010 auf 83 % abgesenkt werden.

Natürlich wurde trotzdem an der Umsetzung der gesteckten Ziele gearbeitet. Im Folgenden wird speziell auf die im Jahr 2007 weiterentwickelten Projekte eingegangen:

Projekt - Vereinheitlichung Hard- und Software

Kernpunkte dieses Projektes sind der Virenschutz, GroupWise sowie die Versorgung der Ämter mit Rechentechnik. Primär geht es um eine Absicherung bis zum einzelnen PC, um Viren und Würmer, die sowohl von außen als auch von innen einen Angriff auf das System starten könnten, zu stoppen. Dies ist eine notwendige Maßnahme zur Risikominimierung, um wirtschaftlichen Schaden abzuwenden. Im vergangenen Jahr wurde aus den oben genannten Gründen der Virenschutz um weitere vier Jahre abgesichert.

Mittels GroupWise wird die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander realisiert. Es hat sich zu einem Arbeitsinstrument entwickelt, welches aus dem täglichen Gebrauch nicht mehr wegzudenken ist. Daher wurde die Lizenzierung ebenfalls den aktuellen Anforderungen angepasst.

Zur Versorgung der Ämter und Fachbereiche mit leistungsfähiger Rechentechnik wurde, wie in jedem Jahr, eine durch den Fachbereich 01 koordinierte Sammelbestellung der IuK-Technik organisiert. Ziel ist es, einen festgelegten Standard flächendeckend zur Stabilität der IuK-Gesamtstruktur der Stadtverwaltung durchzusetzen.

Projekt - E-Vergabe / E-Beschaffung

Zum Ende des Jahres 2006 wurde die Einführung der elektronischen Vergabe im Bereich der VOL erfolgreich abgeschlossen. Ergänzend dazu befindet sich die elektronische Vergabe im Bereich der VOB zurzeit in der Einführung, die voraussichtlich im ersten Quartal 2008 abgeschlossen ist.

Projekt – Dokumentenmanagementsysteme

Hauptziel ist eine effektive und Kosten sparende Ablage, Verwaltung und Archivierung von Dokumenten. Einzelne Lösungen der „Digitalen Akte“ finden bereits im Bereich Finanzservice (Steuerakte), in der Kfz-Zulassungsstelle, der Führerscheinstelle und im Bereich des Bürgerservice Anwendung. Zur

Schaffung einer durchgehenden Lösung wird zurzeit die „Digitale Gewerbeakte“ in einem Pilotprojekt eingeführt. Unter Einbeziehung des Rechtsamtes und des Stadtarchivs soll somit gewährleistet werden, dass von der Erstellung und Bearbeitung, eventuellen Rechtsstreitigkeiten bis hin zur Archivierung sämtliche Vorgänge inklusive der dazugehörigen Dokumente elektronisch abgebildet werden können. Die Zielstellung des Pilotprojektes ist die Sammlung von Informationen und die Erstellung eines Leitfadens, der den Ämtern und Fachbereichen bei der Einführung des Dokumentenmanagementsystems behilflich ist.

Projekt – Mitarbeiterportal

Mit der Einführung der Intrexx-Portalplattform im Jahr 2006 sollen sukzessive die internen Verwaltungsabläufe gestrafft und auf elektronischem Weg abgebildet werden. Als erstes Teilprojekt wurde die virtuelle Inventarisierung und Verwaltung der gesamten IuK-Technik mit dem Ziel der Vereinfachung der internen Abläufe abgeschlossen. Dadurch sind nunmehr 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.

Im dritten Quartal wurde die aufwendige Koordination der Sitzungsräume im Alten Rathaus realisiert und befindet sich im Testbetrieb. Die papiergebundene Verwaltung ist sehr zeitintensiv und fehleranfällig. Die Besprechungsräume müssen reserviert und verwaltet werden, teilweise sind Fragen zur Ausstattung, Technik und Catering zu klären. Das entsprechende Modul zur Raumreservierung kann diese Prozesse wirkungsvoll unterstützen.

E-Government zur Verschlinkung der Organisation

Im Bereich elektronische Bürgerdienste (e-Government) ging es vor allem um die Vereinfachung des Verwaltungshandelns. Seit 2007 ist die automatisierte Rückmeldung zwischen den Meldebehörden möglich. Nun können 5000 deutsche Meldebehörden, die miteinander vernetzt sind, insbesondere Personenstandsdaten untereinander auf elektronischem Weg austauschen.

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. 2007 wurden dazu folgende Maßnahmen realisiert:

-  Instandhaltungsmaßnahmen, z.B. Ersatzneubau „Klinkebrücke“, Benediktinerstraße,
-  Anschluss des „Klosters Unser Lieben Frauen“, Regierungsstraße,
-  vorbereitende Arbeiten für den Anschluss der neuen Feuerwache „Nord“, Peter-Paul-Straße,
-  Verlagerung von Kabelverzweigern und Schwenkung von Kabelverläufen.

1.3. Strukturelle Veränderungen in 2007 (Organigramm)

Die Verwaltungsstruktur der Landeshauptstadt Magdeburg wurde in den letzten Jahren sukzessive dem Bedürfnis, einen Gleichklang zwischen System und Umwelt zu erzielen, angepasst.

Das heißt: Die Organisationsstrukturen der Landeshauptstadt Magdeburg mussten an die interne Situation der Verwaltung, in finanzieller wie auch personalplanerischer Hinsicht, so an die Erfordernisse von Politik, Wirtschaft und eigener Handlungsfähigkeit angepasst werden, dass ökonomisches Agieren zum Einen und die Befriedigungen der Bedürfnisse der Bürger und Bürgerinnen der Landeshauptstadt Magdeburg zum Anderen im Einklang stehen.

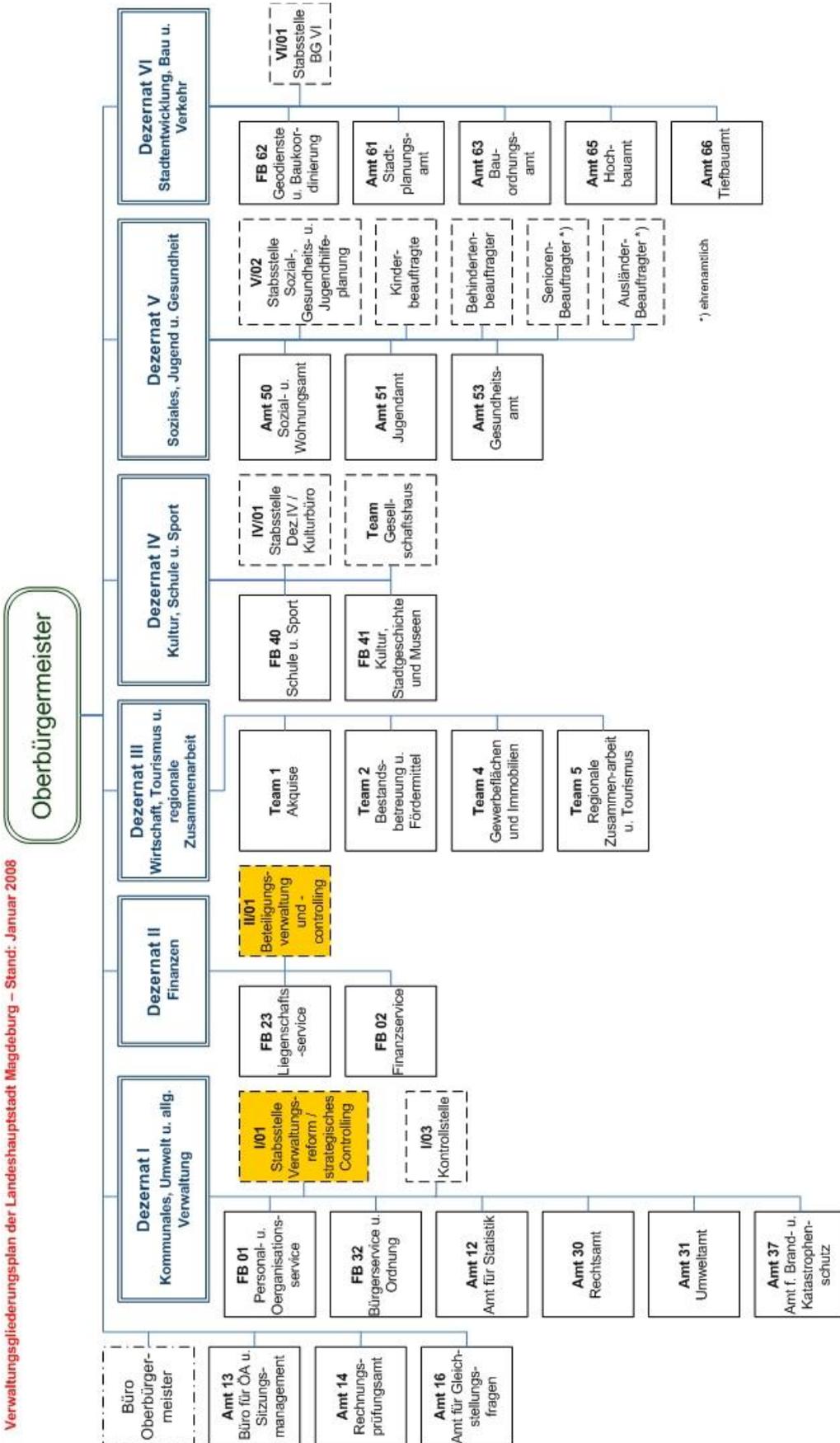
Wenn man die in den vorangegangenen Berichten abgebildeten Organigramme der Jahre 1999, 2005 und 2006 betrachtet und vergleicht, wird dieser Prozess unverkennbar deutlich. Allerdings wird im vorliegenden Bericht auf einen direkten Vergleich zwischen dem Verwaltungsgliederungsplan von 2006 und 2007 bewusst verzichtet. Das abgebildete und aktuelle Organigramm mit dem Stand vom Januar 2008 (was dem Arbeitsergebnis 2007 entspricht), enthält lediglich drei sichtbare Veränderungen in den Dezernaten I, II und IV zum Vorjahr. Diese wurden zur besseren Verdeutlichung **gelb** unterlegt. Die Bildung der Eigenbetriebe „Kommunales Gebäudemanagement“, „theater magdeburg“ und „Puppentheater Magdeburg“ wurden bereits im Vorgängerbericht dargestellt und gelten im vorliegenden Bericht als umgesetzt, obwohl sich die Auswirkungen dieser Maßnahmen zahlenmäßig in den Auswertungen der Stellen- und Personalbestände widerspiegeln.

Die Stabsstelle „I/01 Verwaltungsreform/Strategisches Controlling“ wurde notwendig, um im Zuge der stetigen Betreuung der Projekte zur Verwaltungsreform eine konkrete und reibungslose Einflussnahme auf die Gesamtheit des Dezernates gewährleisten zu können. Gleichzeitig wurde die „Zentrale Vergabestelle - I/05“ aus der Stabsstellenebene herausgelöst und dem Amt 30 – Rechtsamt zugeordnet, weil hier eine direkte juristische Einflussnahme bei Vergabeentscheidungen sinnvoller erscheint.

Durch eine Strukturentscheidung des neuen Beigeordneten für Finanzen entstand im Dezernat II die Stabsstelle der Beteiligungsverwaltung und des Beteiligungscontrolling (II/02).

Darüber hinaus gab es im Dezernat IV eine einschneidende Veränderung mit personalplanerischem Hintergrund.

Die Gründung des Eigenbetriebes Konservatorium „Georg-Phillipp-Telemann“ zum 01. Januar 2008 hatte hauptsächlich wirtschaftliche Ursachen. Dadurch wird zum Einen die optimale Unternehmensführung zwischen Wirtschaftlichkeit und Kommunalinteresse angestrebt und zum Anderen die Transparenz der wirtschaftlichen Ergebnisse ermöglicht, das Kostenbewusstsein durch die kaufmännische doppelte Buchführung gestärkt und die wirtschaftlichen Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Betrieben verbessert.



Eigenbetriebe
Kommunales Gebäude-management (KGm)

Eigenbetriebe
Städtischer Abfall-wirtschaftsbetrieb (SAB)

Eigenbetriebe
Stadtgarten u. Friedhöfe (SFM)

Eigenbetriebe
Theater magdeburg
Puppentheater
Magdeburg (PTH)
Konservatorium
Georg Philipp Telemann

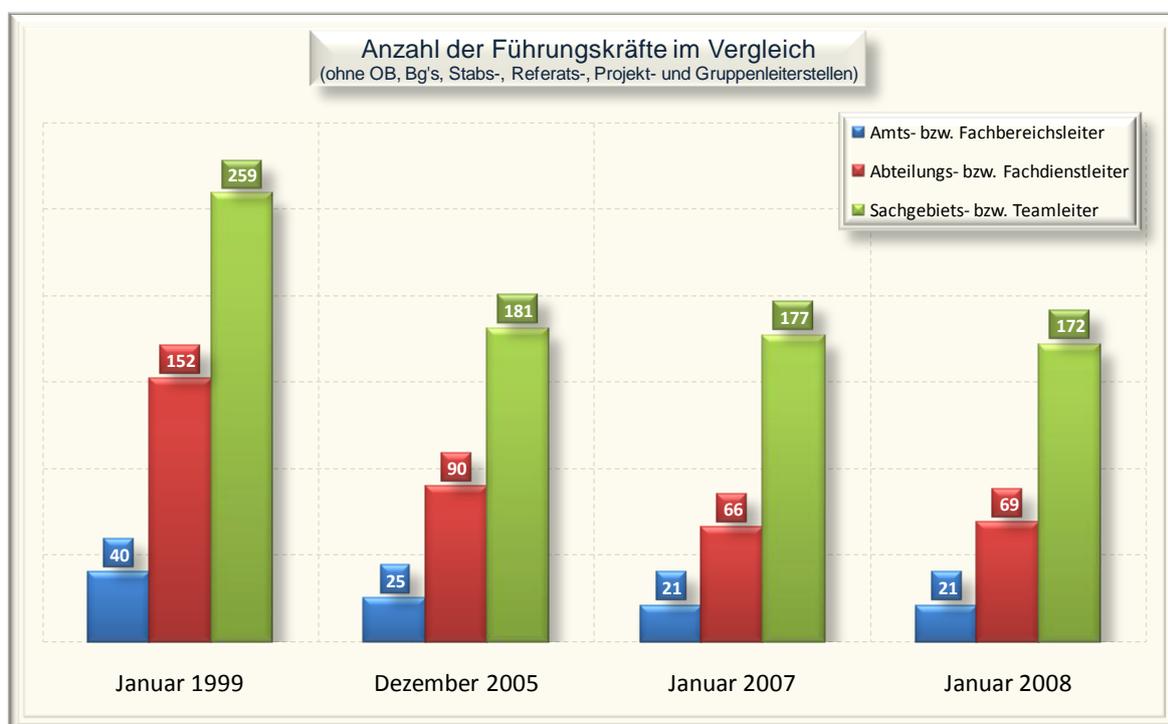
seit 01. Januar 2008 GmbH
Wohnen und Pflegen
Magdeburg gGmbH
Städtisches Klinikum Magdeburg (SK)

Die Tatsache, dass das Jahr 2007 relativ wenige Veränderungen im Verwaltungsgliederungsplan der Landeshauptstadt Magdeburg hervorgebracht hat, bedeutet aber nicht, dass der Prozess der organisatorischen Umstrukturierung abgeschlossen ist und die oben dargestellte Zielsetzung als erfüllt betrachtet werden kann. Die Suche nach optimalen Organisationsstrukturen ist, wie die Verbesserung im Bereich der Dienstleistungserbringung am Bürger, ein ständig wählender Prozess der niemals vollständig abgeschlossen werden kann, weil ständig veränderte Rahmenbedingungen aus politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Motiven, Einfluss auf deren Entwicklung haben.

So wird auch in der Landeshauptstadt Magdeburg weiter an der Optimierung der Organisationsstruktur gearbeitet.

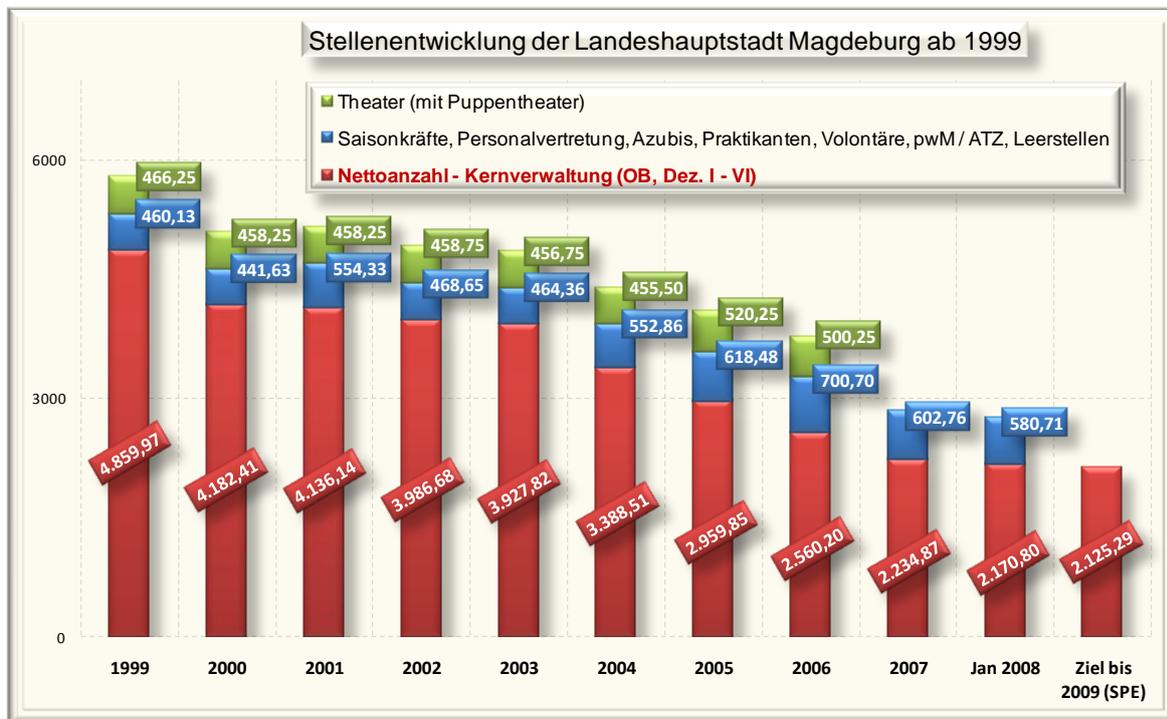
1.4. Stellenentwicklung

Dass es im Jahr 2007 aus organisatorischer Sicht wenige strukturelle Veränderungen gab, wenn man die Eigenbetriebsbildungen des „Kommunalen Gebäudemanagements“, des „theater magdeburg“ und des „Puppentheater Magdeburg“ als Arbeitsergebnis dem Jahr 2006 zuordnet, macht auch ein Vergleich der Führungskräfte zum selben Zeitpunkt des Vorjahres deutlich. Die Anzahl der Führungskräfte ist nahezu identisch. Die nachfolgende Grafik zeigt den Stand der tatsächlichen Besetzung der jeweiligen Führungskraftstelle (also das IST). Die Abweichungen für das Jahr 2007 erklären sich also in erster Linie aus der personellen Fluktuation und der Gründung des Eigenbetriebes Konservatorium „Georg-Phillipp-Telemann“.



Bei der Betrachtung der Stellenanzahl, ist festzustellen, dass eine erneute Verringerung erreicht werden konnte.

Die Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung hatte auch im Jahr 2007 Einfluss auf die reelle und zahlenmäßig absolute Entwicklung der Stellenanzahl der Landeshauptstadt Magdeburg und muss im bisherigen Ergebnis als Erfolg gewertet werden.



Der „Wegfall“ des Theaters (mit Puppentheater), dargestellt in der grünen Säule, fällt bei einem Blick auf die oben stehende Grafik sofort ins Auge. Erst bei näherer Betrachtung sind die weiteren Einsparungseffekte anhand des Zahlenmaterials deutlich zu vernehmen. Um das Arbeitsergebnis des Jahres 2007 zu verdeutlichen, wurde die Säule „Jan 2008“ eingefügt. Diese ist der Ausgangspunkt für den folgenden Vergleich.

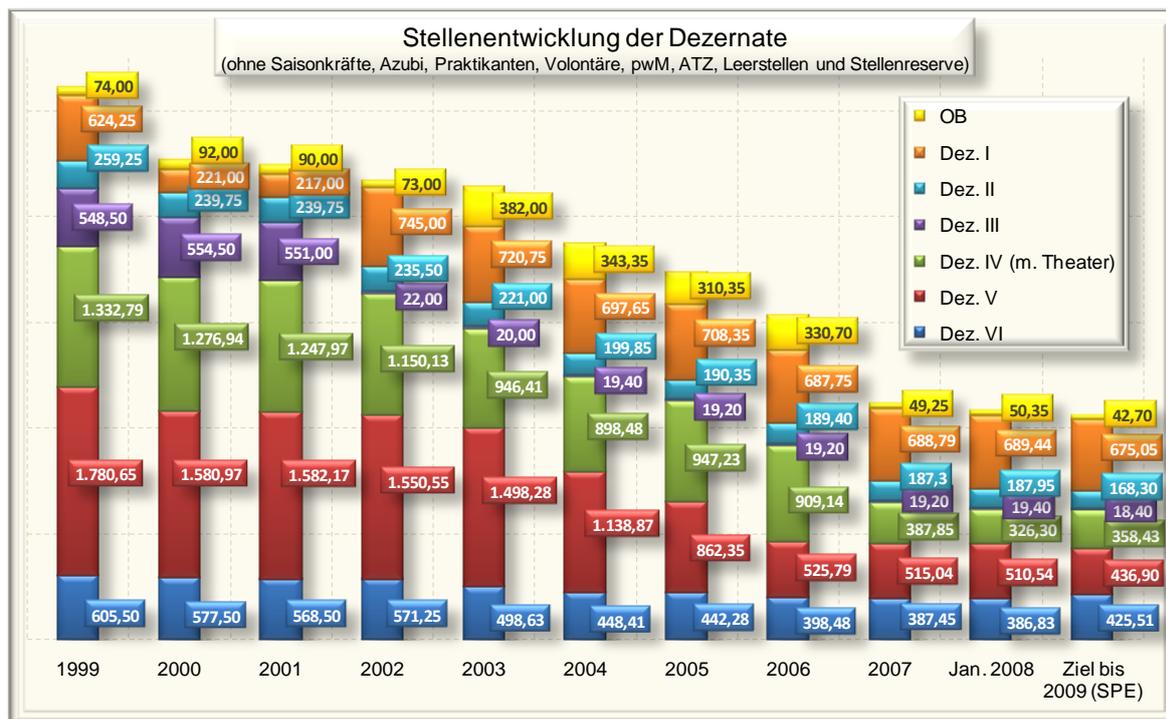
In einer direkten Auswertung zum Jahr 2006 konnte die Stellenanzahl um 1009,64 Stellenanteile verringert werden. Die Gründung der oben genannten Eigenbetriebe und die Verpflichtungen aus den Kontrakten zur Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung machten dies möglich.

Der alleinige Vergleich zwischen den Säulen „2007“ und „Jan 2008“ zeigt eine Einsparung in der Kernverwaltung (rote Säulen) von 64,07 Stellenanteilen. Das Gros dieser Einsparung erzielte die Landeshauptstadt Magdeburg durch die Auslagerung des Konservatoriums „Georg-Philipp-Telemann“, dem ehemaligen Amt 44 und jetzigem Eigenbetrieb (s.a. 1.3).

Zum selbst auferlegten Ziel entsprechend der Vorgabe der Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung, fehlen also nur noch 45,51 Stellen. Die Anstrengungen des Jahres 2008 werden demzufolge auch darauf gerichtet sein, die Vorgabe von 2.125,29 Stellen in der Kernverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg zu erreichen.

Zieht man einen Vergleich zum Jahr 1999, so ist die Stellenanzahl im Bereich der Kernverwaltung sogar um 2689,17 Stellen gesunken. Dennoch stand und steht bei allen Einsparungsmaßnahmen die volle Aufgabenerfüllung (unabhängig einer Pflicht- oder freiwilligen Aufgabe) und die Leistungserbringung am Bürger der Landeshauptstadt Magdeburg entsprechend des Leitbildes im Vordergrund allen Handelns.

Eine separate Gegenüberstellung der Dezernate im gleichen Entwicklungszeitraum zeigt die strukturellen und organisatorischen Veränderung und ihre Auswirkungen auf den Stellenhaushalt der Landeshauptstadt Magdeburg deutlich auf.



Auch hier ist der Knick in der Stellenanzahl durch die Gründung der Eigenbetriebe markant sichtbar. Die Bereiche Oberbürgermeister (goldener Balken) und Dezernat IV (grüner Balken), aus denen die neu gegründeten Eigenbetriebe entstanden sind, weisen die deutlichen Unterschiede in den Jahren 2006 und 2007 aus.

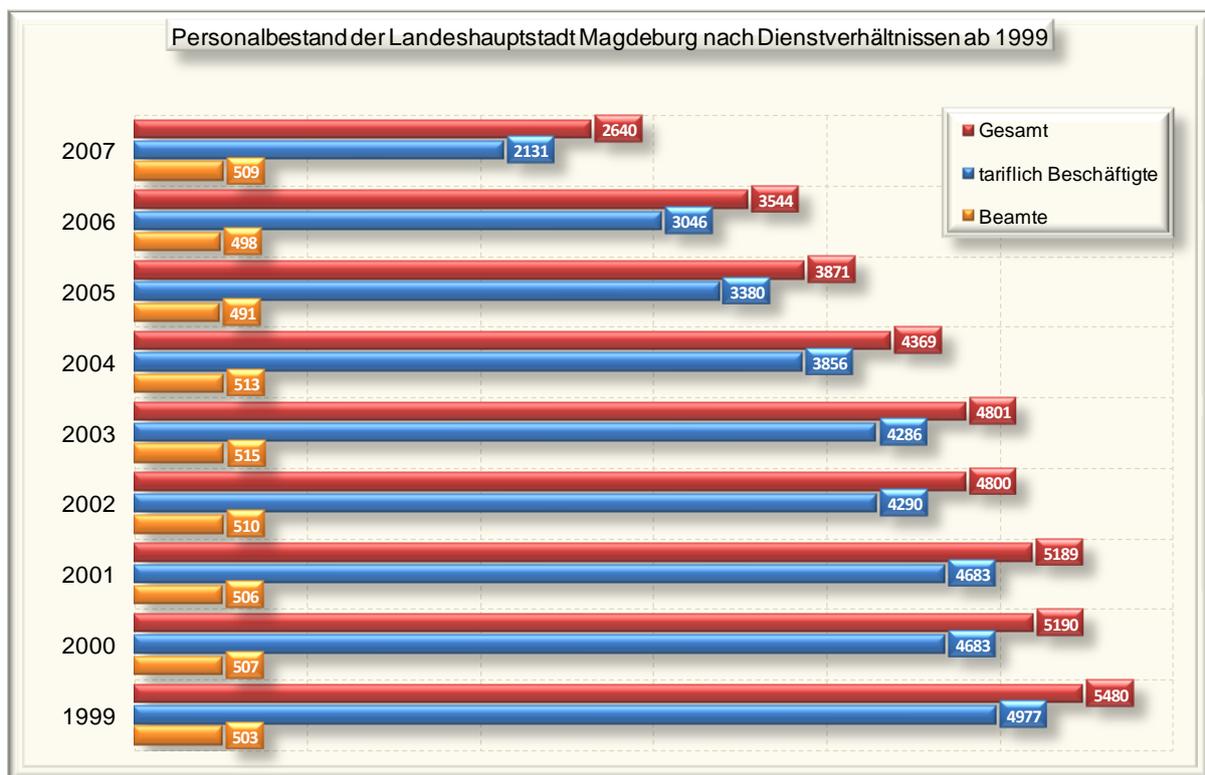
2. Personalmanagement

2.1. Gesamtentwicklung im Jahresvergleich

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 den Zielen der Strategie zur Stellen und Personalentwicklung ist grundsätzlich festzustellen, dass sich die Zahl der Beschäftigten analog und proportional zur sinkenden Stellenanzahl verringert.

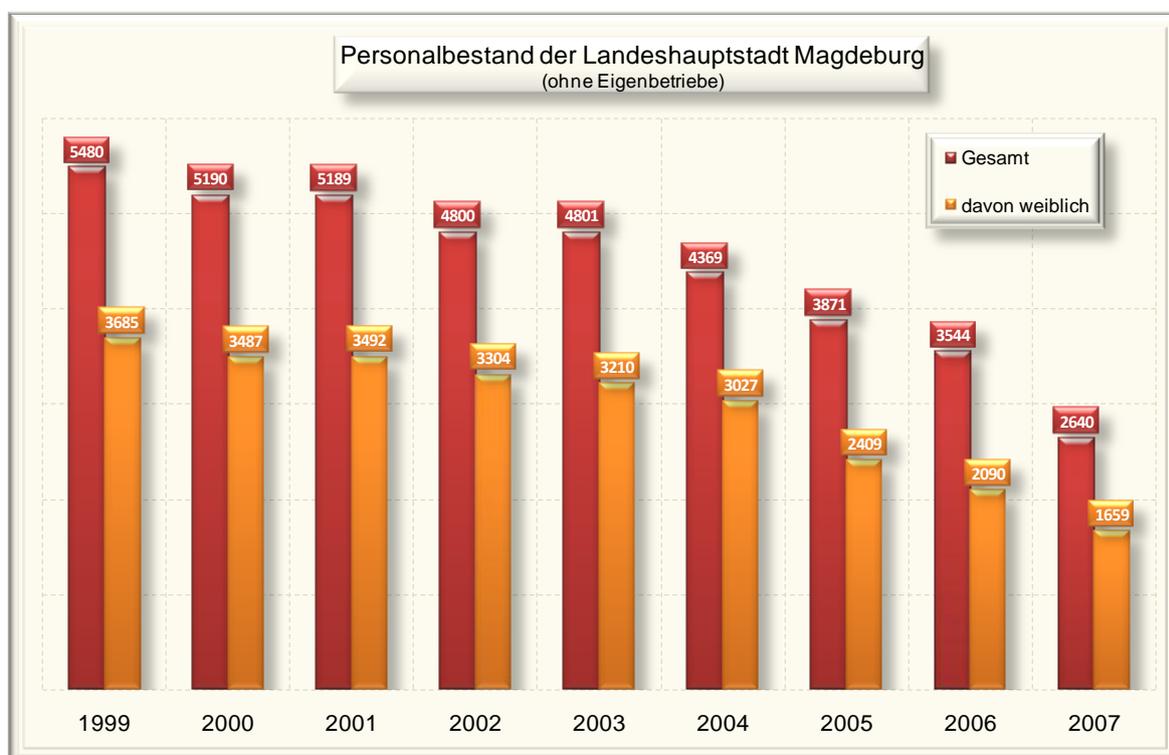
Die im Bericht des Jahres 2006 erstellte Prognose von 2.769 Gesamtbeschäftigten wurde im Ergebnis (2.640) für 2007 deutlich unterboten. In die damalige Prognose flossen in erster Linie die damaligen Eigenbetriebsbildungen ein, die zum 01. Januar 2007 wirksam wurden und somit nicht in den statistischen Zahlen für 2006 zu werten waren. Austritte aus dem Beschäftigungsverhältnis (aus unterschiedlichsten Gründen) fanden in dieser Prognose keine Berücksichtigung. Neben den bereits angesprochenen Eigenbetriebsbildungen (KGm, theater und Puppentheater Magdeburg) wurden in der unten stehenden Grafik der Säule für 2007 auch die Gründung des Eigenbetriebes Konservatorium „Georg-Phillipp-Telemann“ berücksichtigt. Eine Prognose, wie sich der Personalbestand im Jahr 2008 entwickeln könnte, erschien den Autoren diesmal für nicht notwendig.



Wie bereits im Bericht des Jahres 2006 angekündigt wurde, erfolgte im Jahr 2007 eine Fortschreibung des Frauenförderplanes. Der Frauenförderplan ist fester Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes der Landeshauptstadt Magdeburg für die Jahre 2008 – 2010 entsprechend des Frauenfördergesetzes des Landes Sachsen-Anhalt. Durch die Auswertung der statistischen Angaben werden Unterschiede im Vergleich der Anteile von Frauen und Männern bei Bewerbung, Einstellung, berufli-

chem Aufstieg und Fortbildung in den einzelnen Bereichen aufgezeigt und begründet. Die dritte Fortschreibung des Frauenförderplanes und die damit verbundenen Auswertungen der Statistiken werden durch den Grundgedanken des Gender-Mainstreamings getragen. Das Vorhandensein von nach Geschlechtern aufgeschlüsselten Statistiken bildet die Grundlage für die Identifikation von Themenfeldern und Bereichen. Das bedeutet, dass geschlechtsspezifische Statistiken Gender-Mainstreaming erst ermöglichen.

Die Frauenförderung in der Stadtverwaltung Magdeburg wird in der Zukunft noch wesentlich deutlicher als bislang eine Akzentuierung auf die Personalentwicklung legen. Es ist in den letzten Jahren klar geworden, dass separate Frauenförderungskonzepte, die neben eingeleiteten Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen laufen, in den Ämtern eher auf Widerstand stoßen und dadurch wenig wirkungsvoll sind. Das Ziel ist es, geeignete Frauen durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen, wie z. B. Mentoring für Frauen, zu motivieren und zu qualifizieren bzw. durch die vertretungsweise Übertragung von höherwertigen Tätigkeiten auf die Übernahme von Führungsverantwortungen vorzubereiten.



Zum Tag der Erhebung der Daten für den Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement 2007 hatte die Stadtverwaltung Magdeburg insgesamt 2.640 Beschäftigte, darunter 1.659 Frauen (62,84 %). Da die Landeshauptstadt Magdeburg nicht daran interessiert ist, nur eine „Frauenquote“ auf dem Papier zu erfüllen, sondern aktiv den Gedanken des Gender-Mainstreaming leben möchte, wurde aus dem statistischen Datenmaterial ein Ziele- und Maßnahmenkatalog innerhalb des Frauenförderplans 2008 – 2010 entwickelt. Hinsichtlich des Erfüllungsstandes des selbst gesteckten Zieles des Frauenförderplanes, wird dieser Gedanke im Kapitel 2.6.1 „Besoldungs- und Vergütungsgruppenverteilung“ erneut aufgegriffen.

Inhalte des Ziele- Maßnahmenkataloges sind folgende:

- ☑ **Chancengleichheit hinsichtlich der beruflichen Situation und Entwicklung von Frauen und Männern (§ 1 FrFG)**

Ziel	Maßnahme
Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer (§ 1 Satz 2 FrFG)	Entwicklung eines Modells „Familienarbeitszeit“ unter Berücksichtigung der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen
Entwicklung fachlicher und sozialer Kompetenzen	Einführung eines Fortbildungsplanes und Berichte bereichs- bzw. ämterbezogen

- ☑ **Erhöhung des Frauenanteil in unterrepräsentierten Bereichen (§ 3 Satz 3, § 20 Abs. 3 FrFG)**

Ziel	Maßnahme
Stärkung und gezielte Nutzung der Kompetenzen von Frauen	Definition von Arbeitsplätzen mit Führungsfunktionen, die für Frauen besonders geeignet sind
Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen	Modifizierte Fortsetzung des Projektes Mentoring und des Prozesses Personalentwicklung

- ☑ **Chancengleichheit von Frauen und Männer bei der Mitwirkung an Entscheidungsprozessen**

Ziel	Maßnahme
Paritätische Gremienbesetzung	Entsendung weiterer weiblicher Bediensteten in entsprechende Gremien nach erfolgter Analyse
Integration des Zieles der Chancengleichheit von Frauen und Männern in Verwaltungsreformprozesse	Mitarbeit der Gleichstellungsbeauftragten in <u>allen</u> Arbeitsgruppen des Verwaltungsreformprozesses und Einbeziehung der ehrenamtlichen Gleichstellungsbeauftragten Ergebnisse der Arbeitsgruppen sind, wenn möglich, zusätzlich getrennt nach den Auswirkungen für Frauen <u>und</u> Männer darzustellen.

- ☑ **Erhöhung der Akzeptanz für Chancengleichheit**

Ziel	Maßnahme
Sichtbare Chancengleichheitspolitik in der Dienststelle/im Geschäftsbereich	Teilnahme der ehrenamtlichen Gleichstellungsbeauftragten an Vorstellungsgesprächen
Erhöhte Gender-Kompetenz für Frauen und Männer	Entwicklung von Prüfkriterien für die Umsetzung des Gender-Mainstreamingansatzes in der Verwaltung

2.2. Auswirkungen des „DEMOGRAFISCHEN WANDELS“ in der Landeshauptstadt Magdeburg

In der heutigen Zeit spielt die Betrachtung des demografischen Wandels eine allgegenwärtige Rolle. Die permanente Präsenz und Ausbreitung auf nahezu alle Sektoren der Politik, Wirtschaft und Kultur zwingt natürlich auch die Landeshauptstadt Magdeburg sich über die Bedeutung und Auswirkungen des Themas „DEMOGRAFISCHER WANDEL“ im Klaren zu werden. Die derzeitig spannendste Frage lautet also:

Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf die Landeshauptstadt Magdeburg?

Im November 2007 wurde anlässlich der 126. Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses des Deutschen Städtetages, in der die Problematik des demografischen Wandels und seine Auswirkungen auf die Kommunen thematisiert worden ist, eine kurze Stellungnahme zur Problematik des demografischen Wandels erarbeitet, die ganz klar aufzeigt, dass in der Landeshauptstadt Magdeburg offensiv mit der brisanten Ausgangslage umgegangen wird, die wir derzeit in nahezu allen Kommunen vorfinden.

Der demografische Wandel ist ein schleichender Prozess, der sich in nahezu allen westlichen Industrienationen und anderen Ländern (z. B. Japan) vollzieht. Dieser Wandel ist durch einen Bevölkerungsrückgang und der Überalterung der Bevölkerung gekennzeichnet. Ein wichtiger Aspekt der demografischen Alterung liegt im überproportionalen Zuwachs der hochbetagten Menschen. Dabei altert nicht nur die Gesellschaft insgesamt, sondern die Gruppe der alten Menschen altert mit steigender Lebenserwartung auch „in sich“.

Das die demografische Entwicklung insgesamt (die Bewegung in der Altersstruktur, das Geburtendefizit, die Abwanderung) die kommunalen Aufgaben, sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht verändert, ist unumstritten und rückt auch immer mehr in den Fokus. Der Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Magdeburg hat diesbezüglich angewiesen, dass alle Entscheidungen im Vorfeld auf ihre Zukunftsfähigkeit hinsichtlich der Aspekte des demografischen Wandels zu überprüfen sind. Gegenpol ist aber, dass die momentane defizitäre Haushaltslage der Landeshauptstadt Magdeburg eine dauerhafte Suche nach Einsparpotentialen auslöste. Eine Zielrichtung war und sind die Personalkosten, was unmittelbar mit einem Personalabbau verbunden ist.

Die Kombination von Geburtenrückgängen und einem überdurchschnittlichen Anstieg des Anteils der Älteren an der Gesamtbevölkerung stellt jüngere und ältere Erwerbsfähige gleichermaßen in den Mittelpunkt der Personalarbeit.

Bezogen auf die Personalaltersstruktur werden folgende Auswirkungen beschrieben:

- Nachwuchskräfte werden knapper („war for talents“),
- die Erwerbsfähigen mittleren Alters (30- bis 50jährige), heute oft noch die Kernbelegschaft, werden weniger und
- das Schwergewicht der Belegschaft wird sich auf die über 50jährigen verlagern.

Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg liegt aktuell bei 48,01 Jahren (siehe Altersbaum).

„Älteren“ Beschäftigten unterstellt man oft geringere Leistungsfähigkeit, gesundheitliche Beeinträchtigung, veraltete Qualifikationsprofile und Motivationsverluste verbunden mit erhöhten Personalkosten.

Hinsichtlich des Argumentes der vermuteten gesundheitlichen Beeinträchtigung, blickt die Landeshauptstadt Magdeburg aber relativ gelassen in die Zukunft. Bereits seit 1992 arbeitet die Landeshauptstadt Magdeburg eng mit der AOK Sachsen-Anhalt zusammen. Im Verlauf dieser Zusammenarbeit wurden geeignete Maßnahmen, wie z.B. die Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, beschlossen, um dadurch die Optimierung der Arbeitsbedingungen, den Erhalt der Gesundheit und die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern.

Im Bereich der Qualifikation geht es in erster Linie darum, die Aufrechterhaltung des Wissens und den Erfahrungstransfer über die Generationengrenzen hinweg zu sichern.

Die Anpassung an den technischen und gesellschaftlichen Fortschritt wird zunehmend von den mittleren und älteren Jahrgängen zu leisten sein, deren Erstausbildung weit hinter ihnen liegt. Dies kann ohne verstärkte Weiterbildung, die den spezifischen Lernerfordernissen und -möglichkeiten älterer Menschen entgegenkommt, nicht geleistet werden.

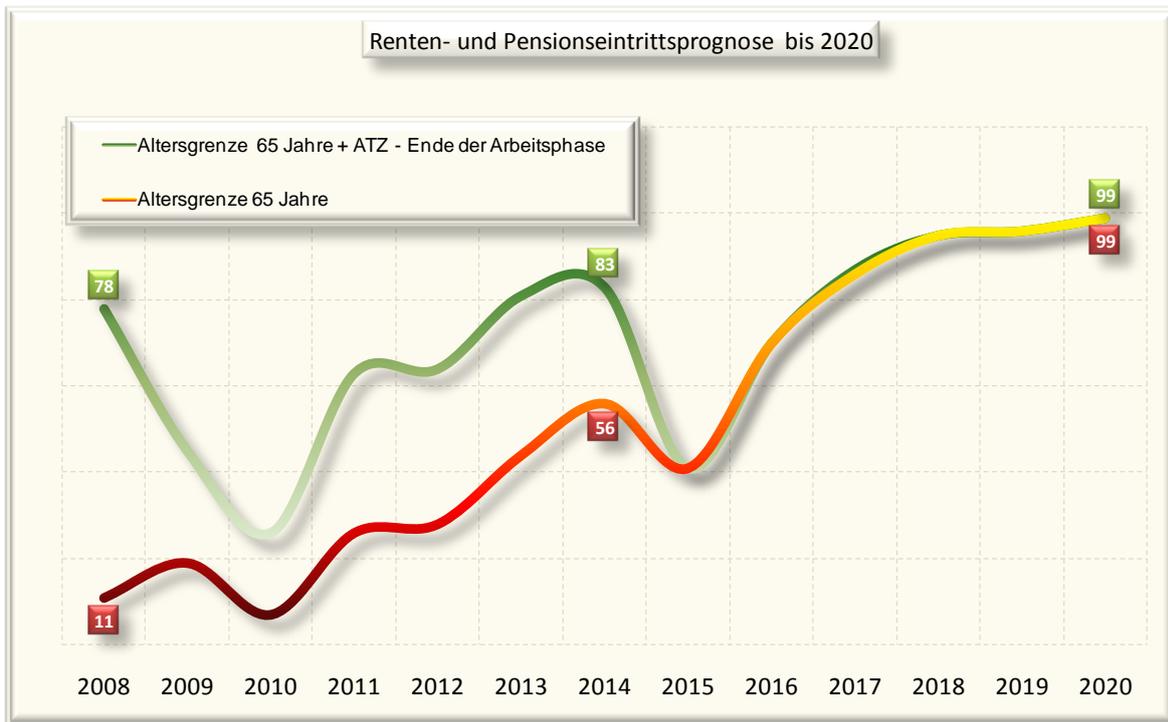
Dies bedeutet, dass die erforderlichen Rahmenbedingungen und Vermittlungsformen der Qualifizierungsmaßnahmen auch auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer anzupassen sind. Charakteristische Kennzeichen des Lernens Erwachsener sind der Bezug auf die biografische Vorprägung, die Vernetzung von Lernmotivation, Lernprozess und Lernergebnis sowie die erforderliche Subjektivität von Aneignungsprozessen. Erwachsenenlernen ist immer ein Anschlusslernen auf der Basis vorhandenen Wissens in Auseinandersetzung mit der Umwelt. Genauso legen ältere Beschäftigte Wert auf Selbststeuerung des Lernens, auf das Anknüpfen an Erfahrungswissen, die Integration von Arbeit und Lernen, ...

„Die Forderung nach der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens deutet in diese Richtung.“ Letztendlich kommt es aber auf die Entscheidung des Arbeitgebers an – hier die Landeshauptstadt Magdeburg – ob ältere Beschäftigte weitergebildet und weiter „frühverrentet“ werden. Obgleich Vieles daraufhin deutet, dass sich mit zunehmend schnellerem Veralten des Wissens die Qualifizierung auch von Älteren künftig eher lohnen könnte und diese durchschnittlich auch „fitter“ sind als noch vor 20 – 30 Jahren, legen empirische Untersuchungen nahe, dass die Kosten-Nutzen-Abwägung Älterer für den Unternehmenserfolg eher auf eine Frühausgliederung hinauslaufen.

Der Anstoß für ein „Umdenken“ an sich kam allerdings durch gesetzliche Veränderungen zur Alterszeitzeit - sozusagen „von außen“. Gleichwohl wird den Fachbereichen durch interne Berichterstattung (welche überhaupt erst durch die Personalentwicklung initiiert wurde) „plötzlich“ bewusst, dass die Landeshauptstadt Magdeburg in den kommenden Jahren eine massive Austrittswelle zu erwarten hat.

Die nachstehende Grafik macht diesen Trend deutlich. Dabei kennzeichnet die rot gefärbte Linie nur die Beschäftigten, die in den kommenden Jahren die noch gültige Altersgrenze (65 Jahre) zum Renteneintritt erreichen. Die grün gefärbte Linie markiert zusätzlich den Erfahrungsverlust durch das Aus-

scheiden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die einen Vertrag zur Altersteilzeit geschlossen haben und deren Arbeitsphase zu diesem Zeitpunkt endet.



Nur aus diesen beiden Gründen werden allein in der Kernverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg knapp 450 Beschäftigte bis zum Jahr 2014 kein aktives Beschäftigungs- bzw. Dienstverhältnis mehr haben.

Die Folge dessen ist zunächst der Ruf nach neuen Arbeitskräften. Im Austausch zwischen Fachbereichen und Personalentwicklung wird klar, dass mit dem massiven Austritt älterer Beschäftigter, diese ihr gesamtes Erfahrungswissen über Personen, Prozesse und Strukturen mitnehmen. Gleichzeitig erleidet die Mitarbeiterschaft einen Verlust an Stabilität und Ausgewogenheit. Ausscheidende ältere Mitarbeiter nehmen ihr Wissen um informelle Strukturen, betriebsinterne Tabus und Rituale, die auch in gewisser Weise die Unternehmens- und Verwaltungskultur prägen und deshalb nicht zu unterschätzen sind, mit.

Neue, innovative aber auch bewährte Ansätze aus den Erfahrungen anderer Kommunen, Verwaltungen und Unternehmen müssen also langfristig dem demografischen Wandel der heutigen Gesellschaft entgegenwirken.

Bei der Gesamtbetrachtung der Problematik kamen in der Landeshauptstadt Magdeburg folgende Ansätze zum Tragen:

Die Nutzung sowie der Ausbau des (Erfahrungs-) Wissens Älterer sind für Kommunen nicht unwesentlich. Dies ist über die Wiederbeschäftigung bereits verrenteter Beschäftigter geschehen. So wurde beispielsweise im Zuge des Stadionneubaus im Jahr 2006 ein Mitarbeiter, welcher sich bis zu

seiner Verrentung mit der Planung und Umsetzung des Neubaus befasste, bis zur Fertigstellung des Stadions per Honorarvereinbarung weiterbeschäftigt.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, generationsgemischte Teams zu schaffen, die in der Praxis und in Projektteams zusammenarbeiten. Die Erfahrung und Stetigkeit Älterer gemischt mit der Innovationsfreudigkeit und oft Sprunghaftigkeit besonders jüngerer Beschäftigter können die Projektarbeit wie auch die tägliche Praxis sehr bereichern. Der Wissenstransfer ist bei geschickter Rollenverteilung gewährleistet. Die Rollenverteilung und Anleitung obliegt der Projektleitung bzw. der jeweiligen Führungskraft. Auch diese sind auf die Situation mit Hilfe der Personalentwicklung vorzubereiten, denn sie sollten im Sinne der Lernerfordernisse und -möglichkeiten Älterer

- ✔ selbst organisierte Lernprozesse initiieren und begleiten,
- ✔ optimale Lernumgebungen und Entwicklungsfreiräume schaffen,
- ✔ Lernen durch Fordern und Fördern ermöglichen und
- ✔ Konflikte beim Austausch zwischen Älteren und Jüngeren vermeiden bzw. konstruktiv lösen.

Zudem prägen Führungskräfte als Multiplikatoren die Vorstellung vom Bild Älterer mit und müssen folglich dahingehend sensibilisiert und überzeugt werden. Dies sollte auch deshalb geschehen, weil die Führungskräfte der Landeshauptstadt Magdeburg oft selbst der Gruppe der „Älteren“ angehören und damit einen besonderen Einfluss darauf haben.

Eine weitere Möglichkeit ist die Bildung von Tandems zur gezielten Wissensweitergabe und Förderung Jüngerer als eine Art Mentoring. Das übergreifende Projekt der „Personalentwicklung für Führungskräftenachwuchs“ ist ein erster Schritt.

Neben der Arbeit mit „älteren“ Beschäftigten muss aber gleichzeitig auch die Aufgabensicherung der Zukunft im Auge behalten werden. Hier steht der „Nachwuchs“ im Fokus. Eine ausgewogene Altersstruktur kann nicht kurzfristig hergestellt werden. In Anbetracht des sich verschärfenden Fachkräftemangels und insbesondere vor dem Hintergrund der für Sachsen-Anhalt verlustreichen Wanderungsbewegung muss die Rekrutierung von Nachwuchs forciert werden.

Ergänzend zum eben genannten muss hier aber auch die Standortfrage stärkere Bedeutung erlangen. Die Landeshauptstadt Magdeburg muss als Arbeitsort, Arbeitgeber und als Wohn- bzw. Lebensort attraktiv für junge Nachwuchskräfte und deren Familien sein. Die Landeshauptstadt Magdeburg muss sich als familienfreundliche Stadt präsentieren, um qualifizierte Absolventen (damit sind nicht nur die deutschen Absolventen gemeint) zur Ansiedlung zu motivieren. Voraussetzung sind Arbeitsplatzangebote in qualitativer und quantitativer Form. Dies erfordert eine aggressive Vermarktung der Region als Niederlassungsort für innovative Wirtschaft und qualifizierte Arbeitskräfte. Regionale Kooperation („Region Magdeburg“ als Marke) fördern dieses Konzept. Soziale und kulturelle Angebote sind der veränderten Nachfragesituation anzupassen, ohne diese auszublenden. Die städtebauliche Entwicklung muss die räumliche Schrumpfung durch Konzentration auf zukunftsfähige Stadtteile zulassen.

Als Arbeitgeber geht die Landeshauptstadt Magdeburg bereits auf den sich vollziehenden Wertwandel bei der Einstellung zur Arbeit und zunehmender Kollektivansprüche ein: Mit der Flexibilisierung

der Arbeitszeit, der Arbeitsform „Teamarbeit“ und Telearbeit, sowie der Teilnahme am Auditierungsverfahren „auditberufundfamilie®“.

Zu den hier angesprochenen Themenschwerpunkten des Mentoring, dem Projekt der „Personalentwicklung für Führungskräfte“, der Telearbeit und dem Auditierungsverfahren „auditberufundfamilie®“ wird unter dem Punkt 3. „Projekte der Personalentwicklung“ ergänzend berichtet.

Nachfolgend ist der Altersbaum der Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg abgebildet. Die Autoren haben in Bezug auf das eben dargestellte zwei Altersbäume nebeneinander vergleichend abgebildet. Dies erschien sinnvoll, um explizit die Entwicklung aufzuzeigen, wenn nicht gegensteuert wird.

Der erste Altersbaum zeigt den Altersquerschnitt zum 31. Dezember 2007 der Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg ohne die Auszubildenden, Beamtenanwärtern und den Auszubildenden in Anschlussbeschäftigungen.

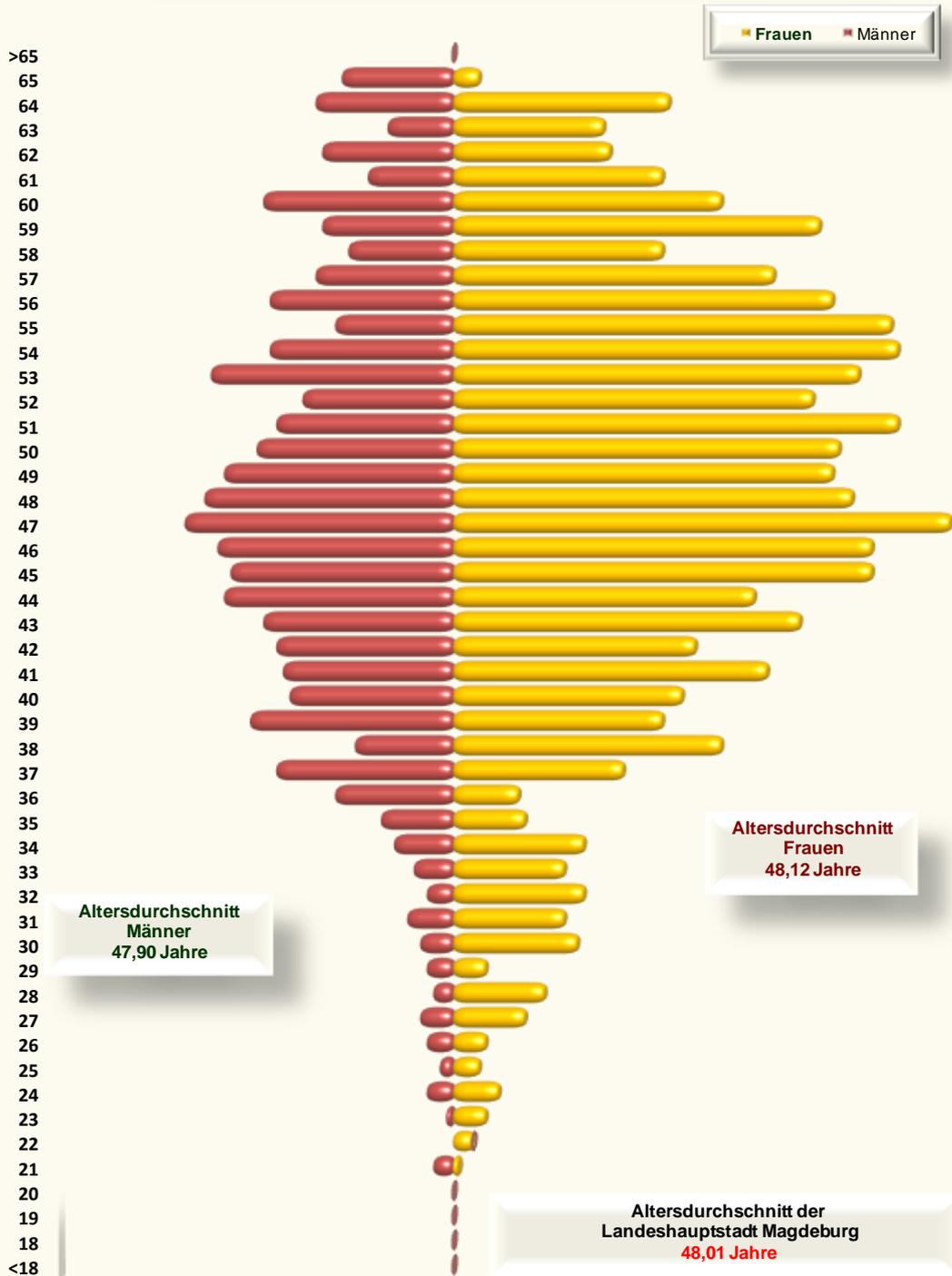
Vor dem Hintergrund, dass der Bundestag das RENTENEINTRITTSALTER (Rente mit 67) neu geregelt und im Frühjahr 2007 das „Gesetz zur Anpassung der Regelaltersgrenze an die demografische Entwicklung und zur Stärkung der Finanzierungsgrundlagen der gesetzlichen Rentenversicherung“ verabschiedet hat, muss auch der Gedanke in die Gesamtbetrachtung einfließen, dass der Altersdurchschnitt der Beschäftigten weiter ansteigen könnte.

Der zweite Altersbaum hingegen führt die Auszubildenden und die jungen Beschäftigten in einer Anschlussbeschäftigung (i.d.R. bis zu 12 Monaten) wieder auf, um ganz klar zu verdeutlichen, dass auch heute schon dem demografischen Wandel, wenn auch nur bedingt, durch verstärkte Ausbildung und Anschlussbeschäftigungen begegnet werden kann, wenn es gelingt die Auszubildenden dauerhaft an die Landeshauptstadt Magdeburg zu binden. (sieh dazu auch Kapitel 2.4. – Seite 47)

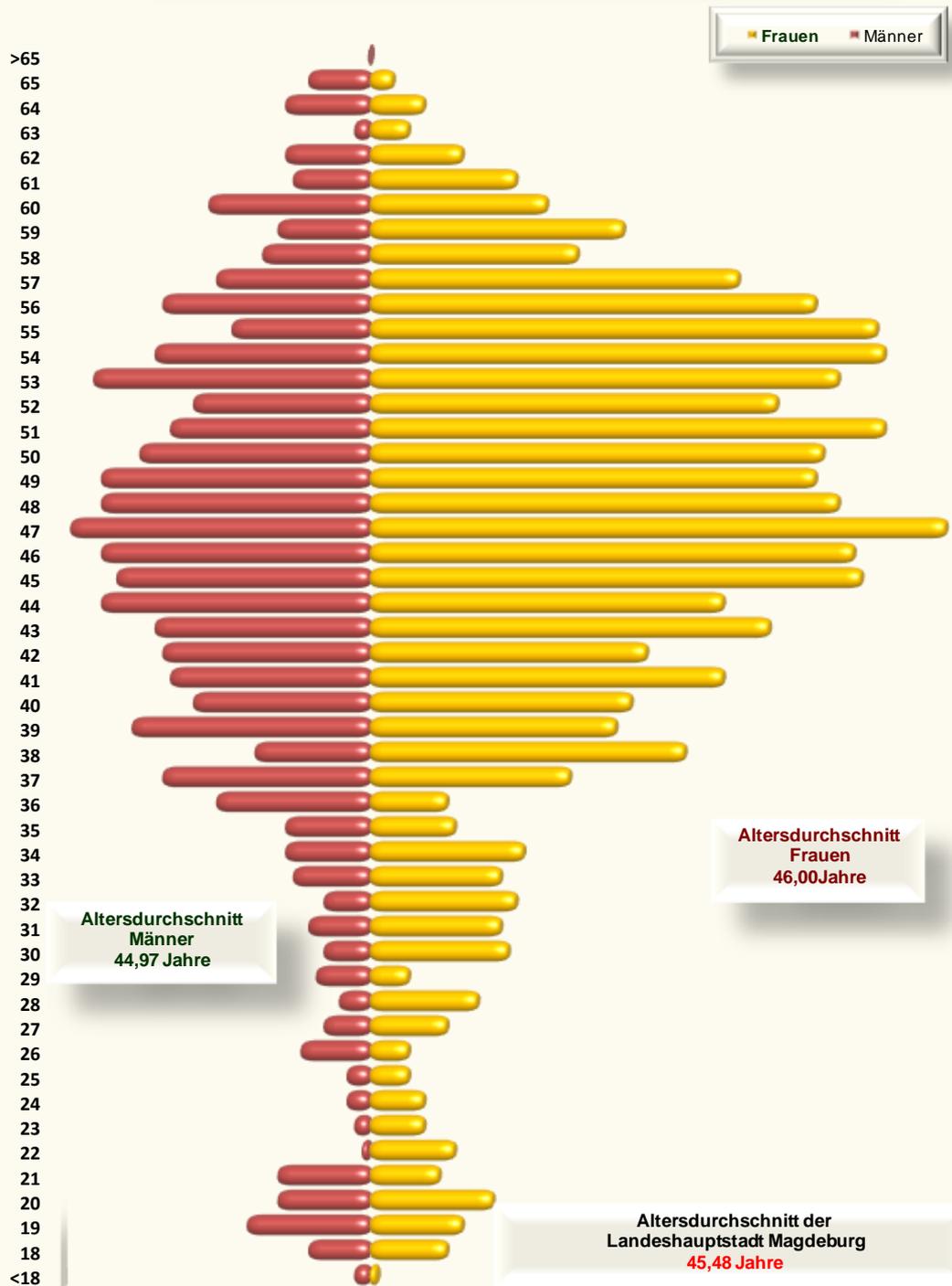
Das allein wird selbstverständlich nicht ausreichen, um den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzuwirken.

Sinnvoll erscheint hier die Erarbeitung eines Personalgewinnungskonzeptes unter der Berücksichtigung des Demografischen Wandels, welches mittelfristig in die Personal- und Organisationsplanung einfließen und den dramatisch prognostizierten Schwund an Fachpersonal hemmen könnte.

**Altersbaum des Personalbestandes der Landeshauptstadt
Magdeburg**
(mit Personalbörse und ATZ-Ruhephase)



**Altersbaum des Personalbestandes der Landeshauptstadt
Magdeburg**
(mit Auszubildenden und Beschäftigten in Anschlussstätigkeit)



2.3. Entwicklung der Personalwirtschaft

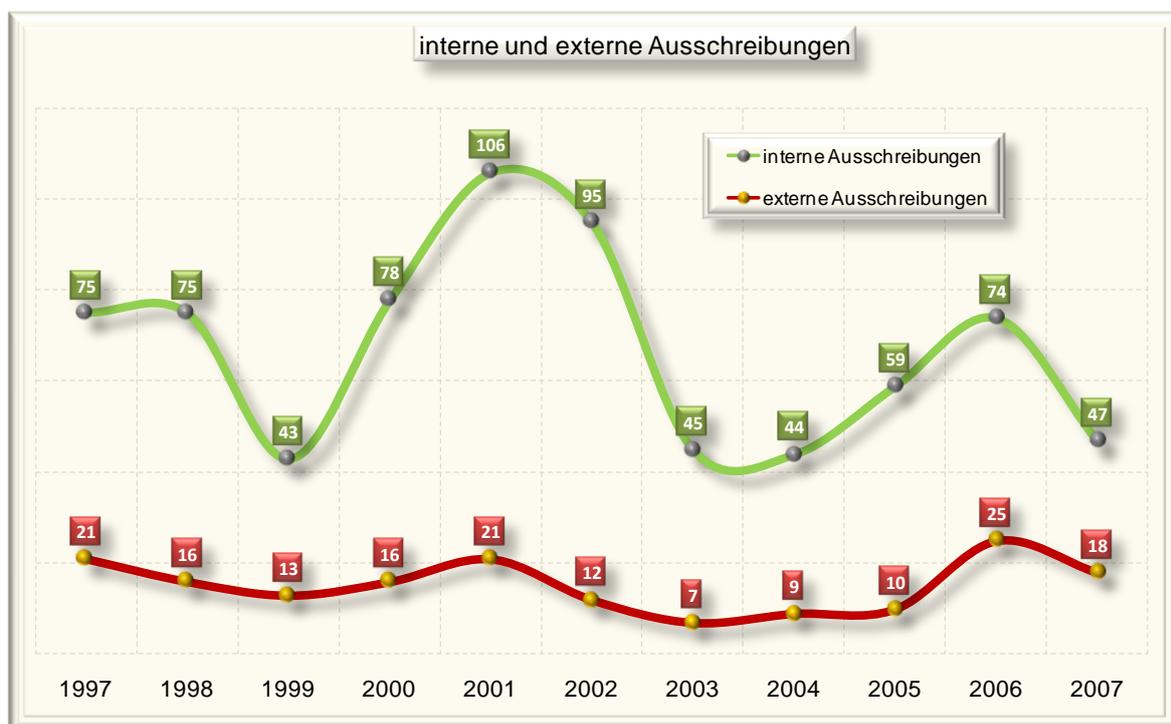
2.3.1. Personalgewinnung (Ausschreibung, Bewerbung, Auswahl)

Das in der Landeshauptstadt Magdeburg angewandte Ausschreibungs- und Einstellungsverfahren zur Besetzung freier und wieder zu besetzender Stellen, hat sich in der Vergangenheit bewährt und gelangte auch im Jahr 2007 zur Anwendung. Dabei gilt grundsätzlich folgende Besetzungsrangfolge:

- bevorzugte Vermittlung von geeigneten Beschäftigten aus der PERSONALBÖRSE,
- interne Stellenausschreibung für geeignete Beschäftigte mit unbefristeten Arbeitsverträgen, Auszubildenden und geeigneten Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen,
- externe Stellenausschreibung mit Genehmigung des Oberbürgermeisters.

Vor dem Hintergrund einer stetigen Haushaltskonsolidierung verweisen die Autoren in diesem Zusammenhang auch auf das Kapitel 2.6.2. Hier wurde hinsichtlich der Verfahrensweise bei der Besetzung freier Stellen ein Maßnahmenpaket auf den Weg gebracht, welches einen nicht unerheblichen Einfluss auf die gesamte Haushaltskonsolidierung der Landeshauptstadt Magdeburg hat.

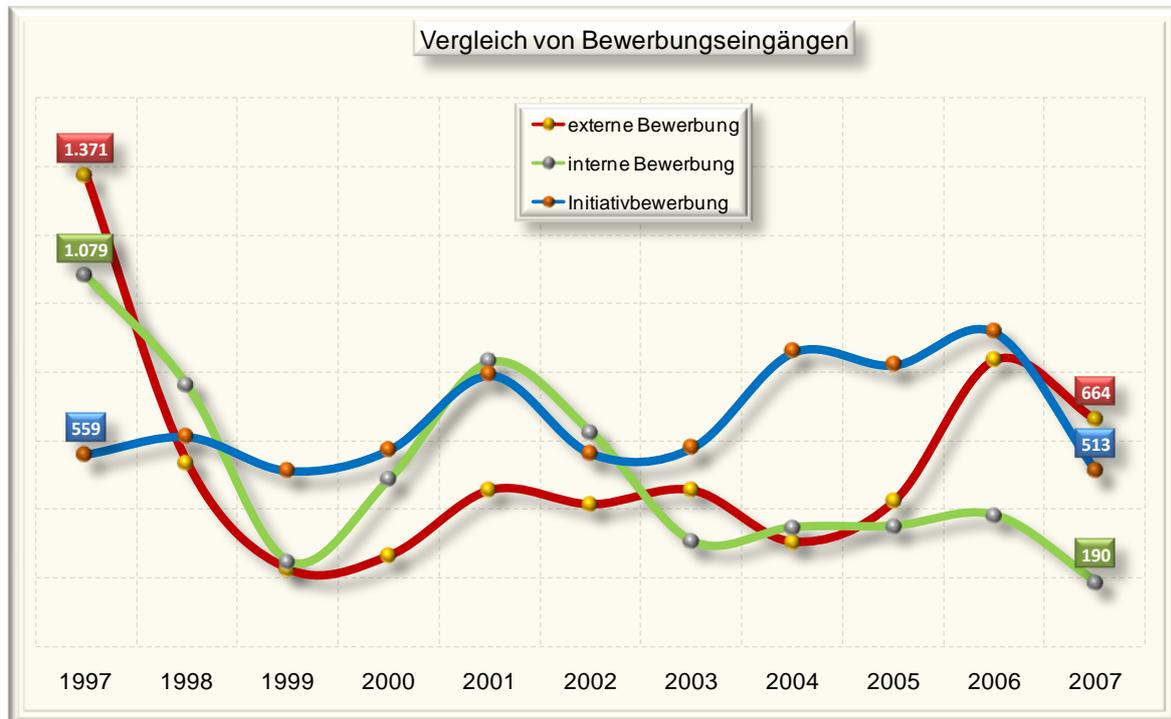
Die enorme Reduzierung von externen und internen Stellenausschreibungen entgegen dem Trend der letzten Jahre, ist sicherlich zum großen Maße diesen Maßnahmen zuzuschreiben.



Jedoch muss aber auch attestiert werden, dass die fachspezifischen Stellenausschreibungen im Jahr 2007 ebenfalls stark rückläufig waren, so dass die Besetzungslücke zum einen durch geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Personalbörse und zum anderen durch junge Auszubildende in der Anschlussbeschäftigung gefüllt werden konnte.

Im selben Kontext, wie das zuvor genannte, müssen auch die folgenden Auswertungen analysiert werden.

Natürlich ist der Rückgang der eingegangenen Bewerbungen durch die rückläufige Anzahl der Stellenausschreibungen erklärbar. Aber das ist bei der vergleichenden Betrachtung der Bewerbungseingänge nicht das Entscheidende. Viel spannender ist die Frage, warum die Anzahl der Initiativbewerbungen um nahezu 50 % abgenommen hat?



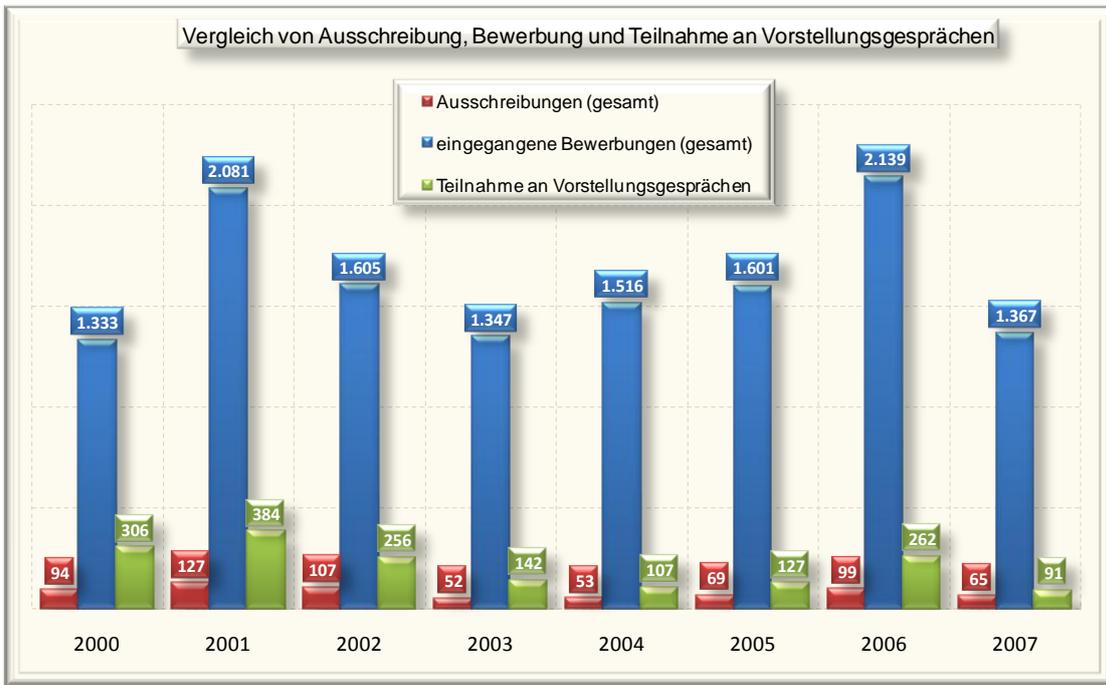
Erstmals seit 10 Jahren sind weniger Initiativbewerbungen eingegangen als konkrete externe Bewerbungen auf Ausschreibungen.

Eine mögliche Erklärung hierfür könnte der positive Trend auf dem Arbeitsmarkt Sachsen-Anhalts sein. Die Ausweitung der Ein-Euro-Jobs und selbstständiger Erwerbsverhältnisse, aber auch die Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, könnten Ursachen für die oben beschriebene Tendenz sein. Auf jeden Fall sind Initiativbewerbungen immer als Ausdruck der sozialen Zufriedenheit der Bürger/-innen und auch der gesellschaftlichen Unschärfen zu verstehen. Insofern erscheint die Entwicklung auf diesem Sektor, unabhängig von den internen und externen Ausschreibungen, positiv.

Vergleicht man, wie in der folgenden Grafik geschehen, die Anzahl der Ausschreibungen mit den eingegangenen Bewerbungen, so ist in der Tat eine proportionale und kausale Verknüpfung beider Größen erkennbar. Beide Vergleichsgrößen erreichen im Jahr 2007 in etwa 65 % des Vorjahres.

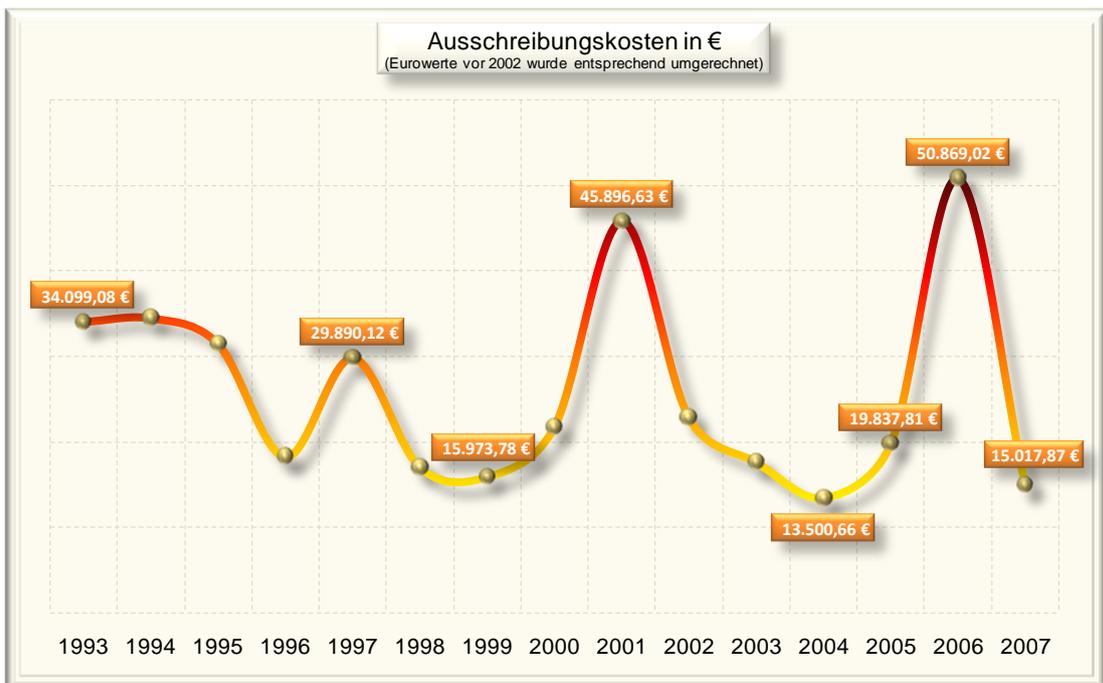
Interessanterweise ist aber die Zahl der durchgeführten Vorstellungsgespräche deutlicher gesunken, als aus dem vorher genannten anzunehmen war.

Diese Größe ist wichtig, weil die Durchführung von Vorstellungsgesprächen mit einem nicht unerheblichen logistischen Aufwand verbunden ist bei dem auch Personal gebunden wird. Im Vergleich mit 2006 wurden in etwa 65 % weniger Vorstellungsgespräche organisiert und durchgeführt, was aus personalorganisatorischer Sicht ein Zeichen auf die gestiegenen Anforderungen an den Bewerber und die Bewertung der Auswahlkriterien ist.



Die geringe Anzahl an Stellenausschreibungen hatte 2007 aber auch den positiven Nebeneffekt, dass die Ausschreibungskosten auf den zweitniedrigsten Stand seit 1993 gesunken sind. Sicherlich hat aber auch der Umstand dazu beigetragen, dass im Jahr 2007 keine Stellen von Beigeordneten überregional ausgeschrieben werden mussten. Dies hatte unter anderem auch im Jahr 2006 zum höchsten je verzeichneten Stand an Ausschreibungskosten geführt.

Bei einer Prognose der Entwicklung der Ausschreibungskosten muss bedacht werden, dass im Jahr 2008 erneut Wahlen für die Ämter der Beigeordneten anstehen. Da diese über überregionale Medien ausgeschrieben werden, ist mit einem enormen Anstieg der Ausschreibungskosten zu rechnen.



2.3.2. Einstellung/Besetzung

Personalentscheidungen gehören zu den wichtigsten und zugleich anspruchsvollsten Entscheidungen innerhalb einer öffentlichen Verwaltung, da eine dienstleistungsorientierte Aufgabenerledigung zunehmend von der Qualifikation und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängt.

Auswahlverfahren über Stellenausschreibungen bilden deshalb in der Regel die Grundlagen für Besetzungsentscheidungen. Eine allgemeine interne (auch externe) Ausschreibungspflicht ist jedoch im Beamten-, Arbeits- und Tarifrecht nicht verankert. Das Fehlen einer generellen Verpflichtung zur Stellenausschreibung entbindet aber nicht von der Verpflichtung, dafür Sorge zu tragen, dass bei der Stellenbesetzung dem Leistungsgrundsatz Rechnung getragen wird.

Personalgewinnung und -auswahl ist demzufolge immer ein zentraler Bestandteil des Personalmanagements. Gerade im öffentlichen Dienst sind sie von entscheidender Bedeutung. Denn Fehlentscheidungen im Personalbereich belasten eine Organisation finanziell, sie beeinträchtigen die Effektivität eines Arbeitsbereiches und trüben das Arbeitsklima und das über Jahrzehnte, weil es im öffentlichen Dienst fast unmöglich ist, sich von "schlechten" Mitarbeiter/innen zu trennen. Um das Risiko solcher Fehlentscheidungen zu minimieren, ist eine sorgfältige Planung von Stellenbesetzungen, der Personalgewinnung, der Personalauswahl und des Personaleinsatzes auf zuverlässiger und fundierter Grundlage notwendig.

Die Landeshauptstadt Magdeburg hatte auch im Jahr 2007 trotz Stellenabbau und Konsolidierungsphase eine Vielzahl an Einstellungen, Umsetzungen und Neubegründungen von Arbeits- und Dienstverhältnissen zu verzeichnen. Die nachstehende Grafik führt diese auf.

Entsprechend der selbst auferlegten Verpflichtung des aktuellen Frauenförderplanes, wo immer es möglich und sinnvoll erscheint, statistische Daten auch entsprechend geschlechterbezogen darzustellen, ist in der Grafik aber auch erkennbar, dass 2007 deutlich mehr männliche als weibliche Beschäftigte eingestellt wurden. Es bedarf daher einer genaueren Erklärung dieses Umstandes.

Grundsätzlich werden durch die Stadtverwaltung bei Stellenbesetzungen die §§ 3 und 4 des Frauenfördergesetzes (FrFG) angewandt. Das bedeutet, dass bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Qualifikation, Frauen in den Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind, vorrangig eingestellt werden.

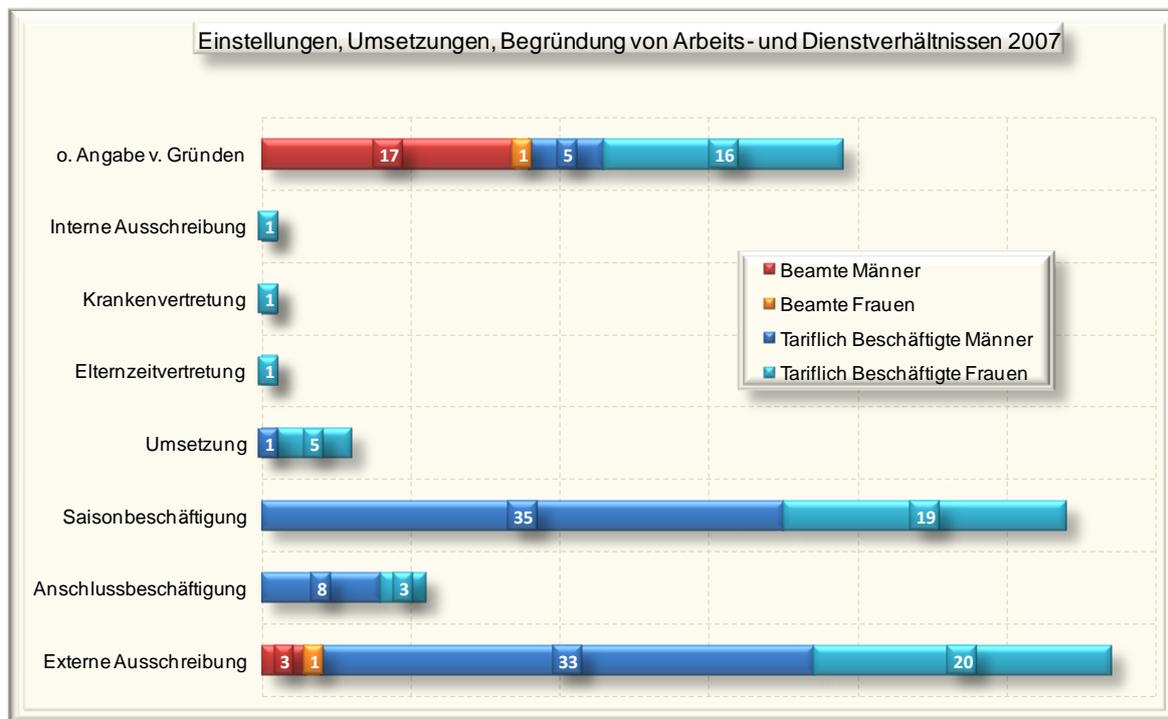
Beim Gros der Einstellungen im Beamtenbereich handelt es sich um Anwärter des feuerwehrtechnischen Dienstes. Dies erscheint als Begründung für diesen Bereich ausreichend...

..., ist doch die Ausbildung des mittleren feuerwehrtechnischen Dienstes noch als „Männerdomäne“ geprägt und der Anteil der Bewerberinnen für diesen Beruf derzeit sehr überschaubar.

Die wenigen Bewerberinnen, die die Landeshauptstadt Magdeburg auch zu Vorstellungsterminen und Einstellungstest eingeladen hat, sind zu meist an den überaus fordernden physischen Anforderungen gescheitert und wurden für die weiteren Auswahlphasen nicht mehr berücksichtigt.

So liegt der Grund für die Nichtberücksichtigung von Frauen in diesem Ausbildungszweig nicht im männlichen Chauvinismus, sondern ist vor allem in den spezifischen physischen Voraussetzungen zu suchen.

Auch durch die Einstellungen von mehr Männern in den anderen Bereichen wurde und wird der Geschlechteranteil der Landeshauptstadt Magdeburg noch nicht dramatisch beeinflusst. Die Ziele und Maßnahmen des aktuellen Frauenförderplanes stehen nach wie vor im Mittelpunkt der gesamten Personalentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg.



2.3.3. Beendigung von Beschäftigungs- und Dienstverhältnissen

Die stetige Haushaltskonsolidierung, die die Landeshauptstadt Magdeburg nunmehr seit einigen Jahren begleitet, macht natürlich nicht vor der Überlegung halt Stellen abzubauen, um Personalkosten einzusparen.

Die Landeshauptstadt Magdeburg hat sich in den letzten Jahren vehement für eine sozial verträgliche Lösung im Sinne aller betroffenen Beschäftigten eingesetzt. Betriebsbedingte Kündigungen sollten mit allen zur Verfügung stehende Mittel verhindert werden. Dies ist der Landeshauptstadt Magdeburg auch im Jahr 2007 gelungen.

Das Gros der Austritte und Beendigungen von Arbeits- bzw. Dienstverhältnissen waren im Jahr 2007 im „Wechsel im öffentlichen Dienst“ und im Bereich der Verrentung und Pensionierung zu verzeichnen.

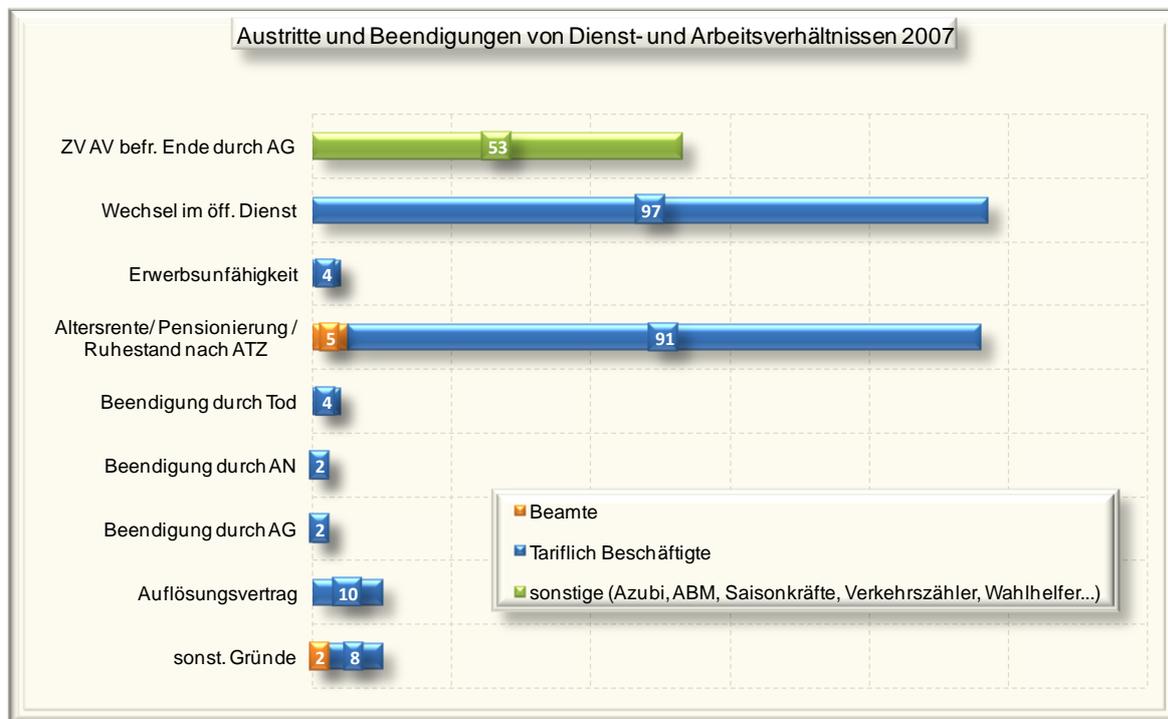
Durch die Eigenbetriebsbildung des Konservatoriums „Georg-Phillipp-Telemann“ ist die im unten stehenden Bild dargestellte Säule mit 97 Wechseln im öffentlichen Dienst erklärbar.

Ebenfalls nicht ungewöhnlich ist der hohe Anteil der Personen, die durch einen befristeten Arbeitsvertrag aus dem Dienst- bzw. Arbeitsverhältnis schieden. Der Abschluss von befristeten Dienst- bzw. Arbeitsverhältnissen betrifft hauptsächlich die Saisonkräfte und die Auszubildenden der Landes-

hauptstadt Magdeburg. Demzufolge wird der wiederkehrende Verlust dieser Beschäftigtengruppe alljährlich durch Neueinstellungen aufgefangen.

Anders stellt es sich bei der Verrentung, Pensionierung und dem Eintritt in die Altersteilzeit dar. Die insgesamt 96 Beschäftigten, die die Landeshauptstadt Magdeburg auf diesem Weg verlassen haben, hinterlassen in vielen Fällen nicht nur eine Personallücke. Hier geht der Landeshauptstadt Magdeburg Wissen, geistiges Know-how und ein immenser Erfahrungsschatz verloren. Ruft man sich die Grafik zur Renteneintrittsprognose aus dem Kapitel 2.2 in Erinnerung, muss befürchtet werden, dass sich diese Zahl in den kommenden Jahren noch erhöht.

Neben der Bewältigung aller anfallenden Aufgaben mit immer weniger Personal, muss die Landeshauptstadt Magdeburg auch mittelfristig Strategien zur Wissensbewahrung entwickeln und anwenden. Nur so scheint ein fließender Generationswechsel ohne den zusätzlichen Reibungspunkt eventueller Wissenslücken in kodifizierter und personalisierter Hinsicht möglich.

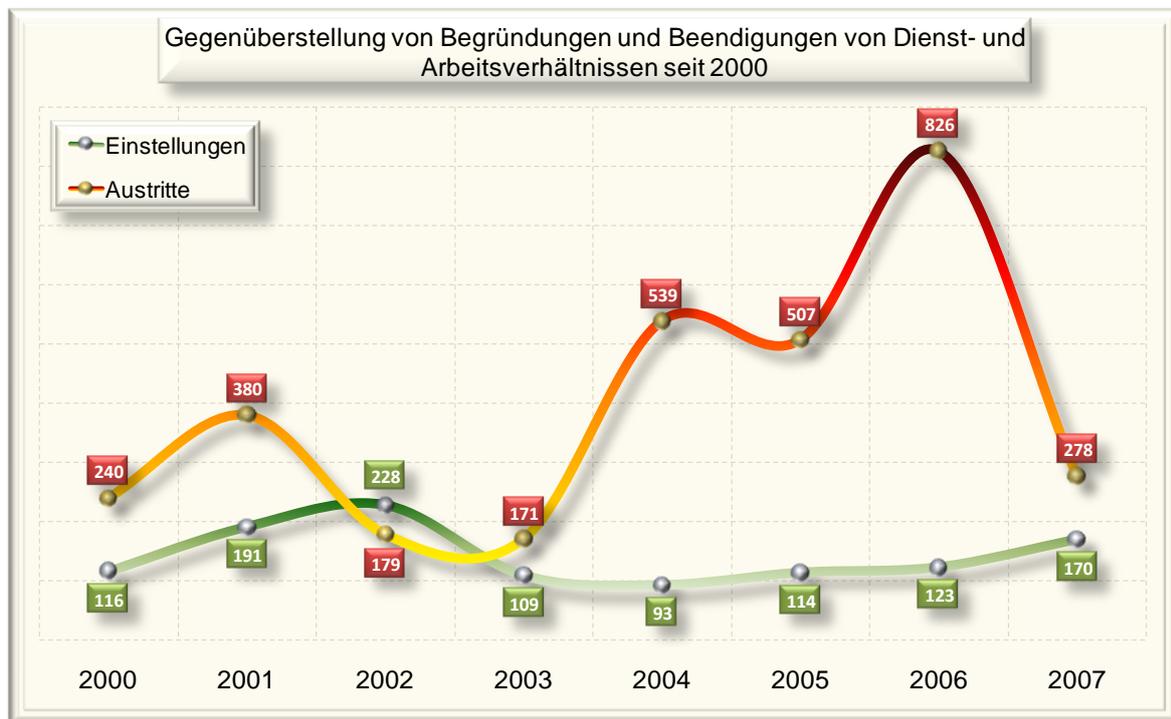


Entgegen der Prognose aus dem Vorgängerbericht, in dem bei der Gegenüberstellung der Einstellungen und Austritte von einer Fortsetzung des Trends ausgegangen wurde, dass bis zum Jahr 2009 die Zahl der Austritte deutlich die Zahl der Einstellungen übersteigt, muss festgestellt werden, dass sich das Fluktuationsverhältnis überraschend angenähert hat.

Überstieg im Jahr 2006 die Zahl der Austritte, die Anzahl der Einstellung noch ca. um das 6½fache, hat sich dieses Verhältnis im Jahr 2007 deutlich relativiert.

Angesichts der weiteren Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung und der ungünstigen Prognose zur Renteneinstiegsentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg, kann daher fast von einem „natürlichen Fluktuationslevel“ gesprochen werden.

D.h.: Dieselbe Anzahl an ausscheidenden Beschäftigten muss auch wieder eingestellt werden, um alle Aufgaben ohne Qualitätsverlust wahrnehmen zu können.



Obwohl sich beide Kurven der Einstellungen und Austritte im Jahr 2007 deutlich angenähert haben, so ist vorerst nicht davon auszugehen, dass sich das Verhältnis beider Kurven wie im Jahr 2002 umkehren wird. Die Haushaltskonsolidierung und damit die Handlungssicherheit der Landeshauptstadt Magdeburg stehen derzeit bei allen Überlegungen im Fokus der Verantwortlichen und haben oberste Priorität.

Will man aber auf Dauer einen Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels leisten, so könnte die Schaffung von stabilen Einstellungskorridoren ein erster Ansatzpunkt sein.

2.3.4. Personalbörse

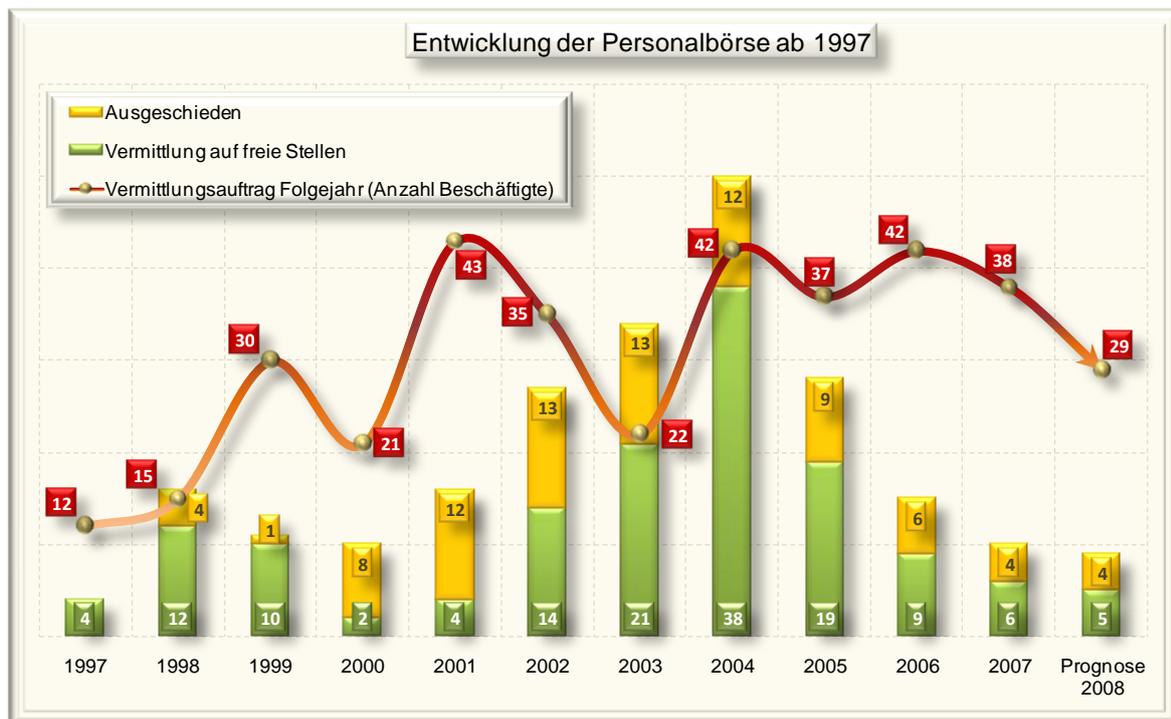
In der Landeshauptstadt Magdeburg wurde die Personalbörse im Jahr **1997** als Instrument der Personalwirtschaft eingerichtet.

Die Aufgaben- und gleichzeitige Stellenreduzierung führten nicht zwangsläufig zur Beendigung der Beschäftigtenverhältnisse und so wurde eine Möglichkeit geschaffen, qualifiziertem Personal neue Aufgaben stellenbegründet anzubieten.

Die zeitweilige Aufnahme der betroffenen Beschäftigten in die Personalbörse wurde aber auch dazu genutzt, 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.

Durch „SPE“ und durch den Wegfall von frei werdenden Stellen stehen der Personalbedarf und die Personalkosteneinsparung planbar fest. Gleiches gilt für die Anzahl von Beschäftigten, die in die Personalbörse übergeleitet werden.

Die nachfolgende Grafik stellt die Entwicklung der Personalbörse der letzten Dekade dar.



Dabei ist der **rote** Kurvenverlauf als jeweilige Ausgangslage zu betrachten aus deren Anzahl heraus wurde versucht, Beschäftigte auf freie und adäquate Stellen zu vermitteln. Für das Jahr 2008 besteht also noch ein Vermittlungsauftrag für 29 Beschäftigte.

Die **grünen** und **gelben** 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.

Aber auch hier gilt der Grundsatz: „Das System lebt!“

Strukturelle oder organisatorische Veränderungen wirken recht zeitnah und haben so auch Auswirkungen auf die „Ausgangslage“ oder auch aktuelle Entwicklung der Personalbörse. So bildet der Pool der „Nichtvermittelbaren“ nur die Basis der Beschäftigten, die am Anfang eines Jahres in der Personalbörse geführt werden.

Durch das altersbedingte Ausscheiden einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist zudem eine Prognose möglich, wie viele der Beschäftigten in der Personalbörse noch vermittelt werden müssen. Auch das stellt eine planbare Größe dar.

Im Jahr 2006 betrug waren noch 42 Vermittlungsaufträge für 2007 zu verzeichnen. 43 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden zu Beginn des Jahres 2007 in der Personalbörse geführt. Davon sind 14 Beschäftigte auf neue Stellen vermittelt/umgesetzt worden oder sind altersbedingt ausgeschieden. Dagegen wurden aber wieder 9 Beschäftigte der Personalbörse zugeführt, so dass im Ergebnis noch für 38 Beschäftigte ein Vermittlungsauftrag für 2008 besteht.

Die Ursache der 9 Zugänge ist nicht nur in strukturellen Veränderungen (Stellenwegfall) zu suchen. Elternzeit- und Krankheitsvertretungen, die durch die Rückkehr des Stelleninhabers ihr Vertretungsverhältnis beenden und Auszubildende, die durch die Regelung der leistungsabhängige Übernahme nach Abschluss der Ausbildung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis abschlossen, sind genauso maßgebend für den Zuwachs wie auch eventuelle Arbeitsrechtsstreite.

Es kann heute schon davon ausgegangen werden, dass von 38 am Ende des Jahres 2007 verbliebenen Beschäftigten 4 altersbedingt ausscheiden werden. Für 5 Beschäftigte werde zum jetzigen Zeitpunkt bereits Umsetzungen auf vakante Stellen angestrebt.

Davon ausgehend, dass sich die Zahl, der in der Personalbörse befindlichen Beschäftigten nicht wesentlich verändert, kann auch für 2008 eine Reduzierung der Personalbörse vorausgesagt werden.

2.4. Ausbildung und Personalentwicklung durch Fortbildung

2.4.1. Ausbildung

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

Bis zum Berichtsjahr 2007 hat sich diese Zahl allerdings auf 10 reduziert. Die verwaltungsinterne Ausbildung in der Laufbahn des gehobenen allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienstes wird bereits seit 1998 nicht mehr von der Landeshauptstadt Magdeburg durchgeführt.

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

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

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

Einzigste Ausnahme bildet hier die Ausbildung der Anwärter für die Laufbahn des feuerwehrtechnischen Dienstes. Das Amt für Brand- und Katastrophenschutz der Landeshauptstadt Magdeburg bildet zu 100 % bedarfsgerecht aus.

Gerade die Beteiligung der Landeshauptstadt Magdeburg am Wirtschaftspakt zur Bereitstellung betrieblicher Ausbildungsplätze über den eigenen Bedarf hinaus erlangte ein hohes Ansehen bei der Durchführung und den Ergebnissen der Berufsausbildung. Dies führte dazu, dass die Bewerberzahlen in den letzten Jahren mit durchschnittlich 3000 Bewerbern sehr hoch waren.

Die Themen demographische Entwicklung und schwache Geburtenjahrgänge waren ausschlaggebend dafür, Projekte aufzugreifen, um einem negativen Trend in den Bewerberzahlen entgegenzutreten. Nach Gesprächen mit der Arbeitsagentur und einvernehmlich mit der Personalvertretung wurde das Projekt „Einstiegsqualifikation Jugendliche“ (EQJ) favorisiert.

Das heißt: Die Landeshauptstadt Magdeburg wird ab 2008 jeweils 2 Stellen in den Ausbildungsberufen „Fachangestellte/-r für Bürokommunikation“ und „Gärtner/-in mit der Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau“ zur Vorbereitung auf eine Berufsausbildung für Hauptschüler/innen bzw. schwer vermittelbare Schüler/innen zur Verfügung stellen.

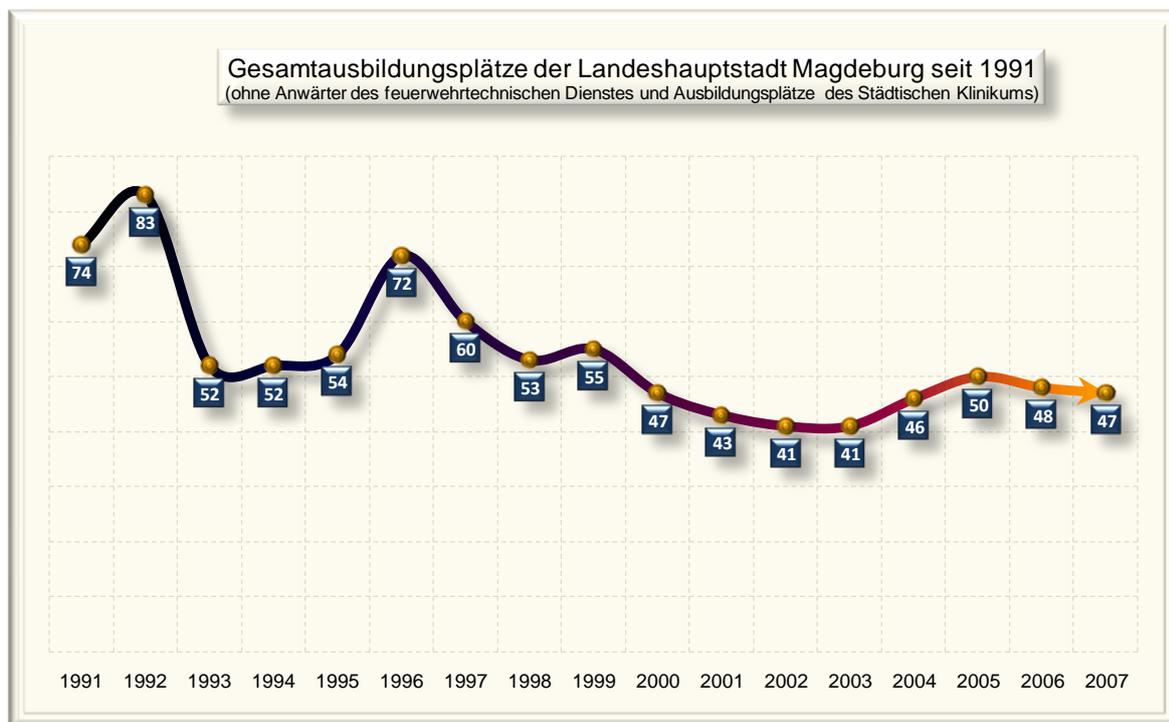
Die Zugangsvoraussetzungen wurden analog des regulären Einstellungsverfahrens unter erleichterten Bedingungen und nach Feststellung der Befähigung für den Ausbildungsberuf, maximal nach einer Laufzeit von einem Jahr, die Übernahme in ein Ausbildungsverhältnis vereinbart. Die Finanzierung erfolgt über die Arbeitsagentur.

Nicht zuletzt durch den prognostizierten demografischen Wandel kommt der Ausbildung junger Menschen eine immense Bedeutung zu. Durch die konsequente Ausbildung, auch über den eigenen Bedarf hinaus, und die anschließende Weiterbeschäftigung in der eigenen Verwaltung, kann langfristig dem fortschreitenden „Altern“ der Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg entgegengewirkt werden. Insofern sollte die derzeit verbreite These „Keine Azubis - keine Zukunft“ auf die Landeshauptstadt Magdeburg nicht zutreffen. Es gilt sich darauf einzustellen, wenn angesichts des demografischen Wandels und einer zunehmend mangelnden Qualifikation der Bewerber in Kürze mit einem Wettbewerb um die Besten zu rechnen ist.

Dabei rücken 3 grundlegende Fragen in den Fokus einer zukünftigen Ausbildungsstrategie:

- ☑ Wie finde ich als öffentliche Verwaltung gute Auszubildende?
- ☑ Was muss ich tun, um diese Auszubildenden nach Beendigung der Ausbildung möglichst gut und schnell zu integrieren?
- ☑ Worauf kommt es in der Ausbildung an? Was ist für junge Menschen wichtig?

Im Berichtsjahr 2007 stellte die Landeshauptstadt Magdeburg erneut 47 Ausbildungsplätze für junge Schulabgänger und Berufseinsteiger zur Verfügung und kam somit auch im Jahr 2007 ihrer politischen und gesellschaftlichen Verantwortung nach.



Durch die Umwandlung des Eigenbetriebes ZOO in eine GmbH zum 01. Januar 2007 fallen die Auszubildenden im Berufsbild des Tierpflegers/-in aus dieser Statistik heraus. 2006 waren sie jedoch Bestandteil der Gesamtaufstellung an Ausbildungsplätzen.

Hinzu kamen 14 Anwärter des mittleren und 3 Anwärter des gehobenen feuerwehrtechnischen Dienstes. Diese nehmen in den weiteren Erhebungen nur eine untergeordnete Rolle ein, da im Bereich des Amtes für Brand- und Katastrophenschutz bedarfsorientiert ausgebildet wird und somit ein Jahresvergleich zu den anderen Ausbildungsberufen nur schwer möglich ist.

Unterm Strich gesehen konnte die Landeshauptstadt Magdeburg auch im Jahr 2007 die Anzahl der Ausbildungsplätze erhöhen, obwohl die unten stehende Grafik etwas anderes aussagt.

Verteilt auf die einzelnen Ausbildungsberufe ergibt sich nachfolgendes Bild.



Fasst man alle Auszubildenden zusammen, befanden sich zum 31. Dezember 2007 genau 135 Auszubildende und 5 Anwärter des nichttechnischen mittleren Verwaltungsdienstes in einem Ausbildungsverhältnis mit der Landeshauptstadt Magdeburg. Dabei stellen die Auszubildenden im Lehrberuf des/der Verwaltungsfachangestellten erwartungsgemäß den größten Anteil.

- ✔ Stadtsekretär-Anwärter/-in = **5 Anwärter/-innen**
- ✔ Verwaltungsfachangestellte/-r = **41 Auszubildende**
- ✔ FA für Bürokommunikation = **13 Auszubildende**
- ✔ FA für Medien- und Informationsdienste = **6 Auszubildende**
- ✔ Vermessungstechniker/-in = **8 Auszubildende**
- ✔ FA für Bäderbetriebe = **16 Auszubildende**
- ✔ Straßenwärter/-in = **8 Auszubildende**
- ✔ Gärtner/-in im Eigenbetrieb SFM = **17 Auszubildende**
- ✔ Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft im Eigenbetrieb SAB = **9 Auszubildende**
- ✔ Altenpfleger/-in im Eigenbetrieb SSW = **17 Auszubildende**

Um eine der Fragestellung aus den oberen Abschnitt zu beantworten, ist auch im Jahr 2007 festzustellen, dass sich die Landeshauptstadt Magdeburg wiederum an zahlreichen Initiativen zur Gewinnung von jungen und interessierten Bewerbern und Bewerberinnen aktiv beteiligt hat. Stellvertretend seien hier die wichtigsten genannt:

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

Darüber hinaus ist die Landeshauptstadt Magdeburg alljährlich in den lokalen Ausschreibungsmedien präsent. Dennoch sollte zukünftig das Engagement beim „Flagge zeigen“ nicht nachlassen.

Im Gegenteil!

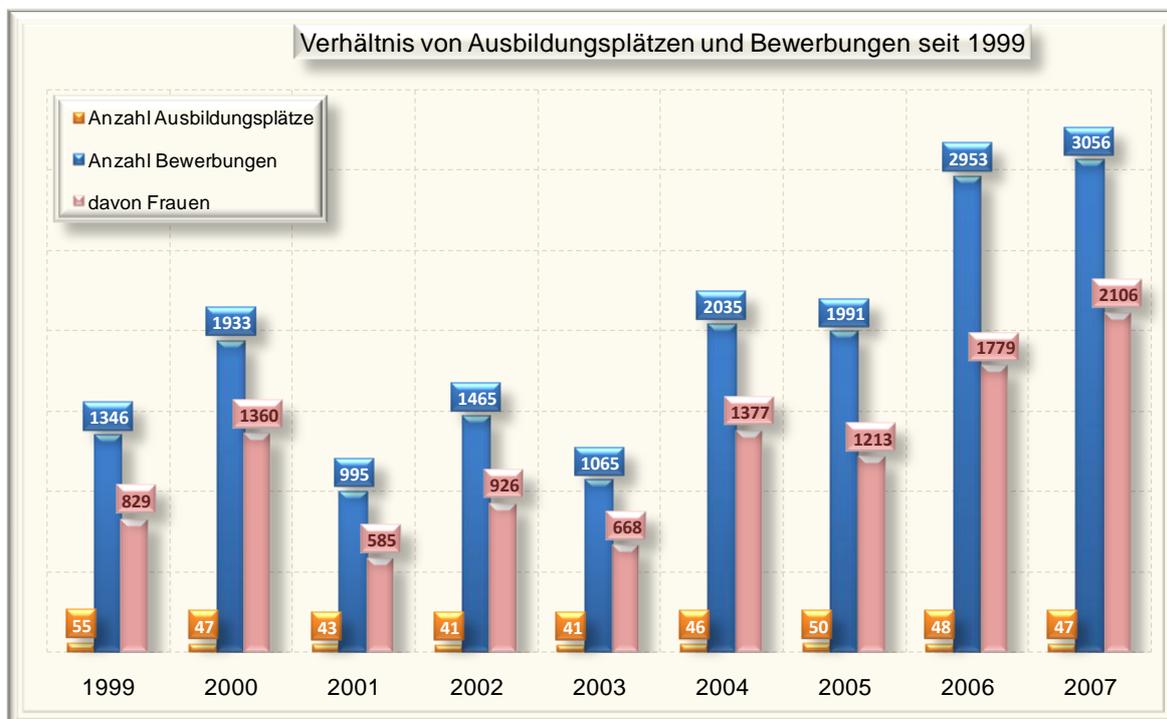
Eine immer kleiner werdende Anzahl von qualifizierten Schulabgängern wird dazu führen, dass der Wettbewerb um die Zielgruppe der Auszubildenden auf dem Arbeits- bzw. Ausbildungsmarkt zunehmen wird und die Ausbildungsbetriebe (unabhängig davon ob freie Wirtschaft oder öffentlicher Dienst) Strategien erarbeiten müssen, um geeigneten Nachwuchs rekrutieren zu können. Gerade, weil heute schon bekannt ist, dass der Landeshauptstadt Magdeburg ein harter Wettbewerb um die Auszubildenden bevorsteht, ist es unabdingbar dieser Verpflichtung mit Nachdruck und Leidenschaft nachzugehen.

Dass es derzeit noch nicht den „Kampf“ um die besten Auszubildenden gibt, macht die Auswertung der Bewerberzahlen aus dem Jahr 2007 deutlich. Denn obwohl die Anzahl der Ausbildungsplätze um genau einen Platz zum Vorjahr gesunken ist, wurde die höchste Bewerberzahl seit 1999 verzeichnet. Genau 3.056 junge Leute haben sich im Jahr 2007 um einen Ausbildungsplatz bei der Landeshauptstadt Magdeburg beworben. Das entspricht einer **Bewerberzahl von 65 pro Ausbildungsplatz!**

Der Trend der Vorjahre setzt sich also noch fort und hebt sich damit nicht wesentlich von der Lage auf dem Lehrstellenmarkt des Landes Sachsen-Anhalt ab.

Aber auch die höhere Akzeptanz, respektive der gesteigerten Attraktivität des öffentlichen Dienstes insgesamt, können ein Erklärungsversuch für die anhalten hohen Bewerberzahlen sein.

Bleibt zu hoffen, dass dies auch in den bevorstehenden Zeiten des demografischen Wandels zumindest in Ansätzen so bleibt. Denn eine hohe Bewerberzahl bedeutet zwar mehr Aufwand im Auswahlverfahren, aber auch höhere und qualitativere Auswahlmöglichkeiten.



Die Berufsausbildung in der Landeshauptstadt Magdeburg in ihrer Gesamtheit ist anerkannt und leistet einen aktiven Beitrag zur Verjüngung der Verwaltung und wirkt so der demografischen Entwicklung entgegen.

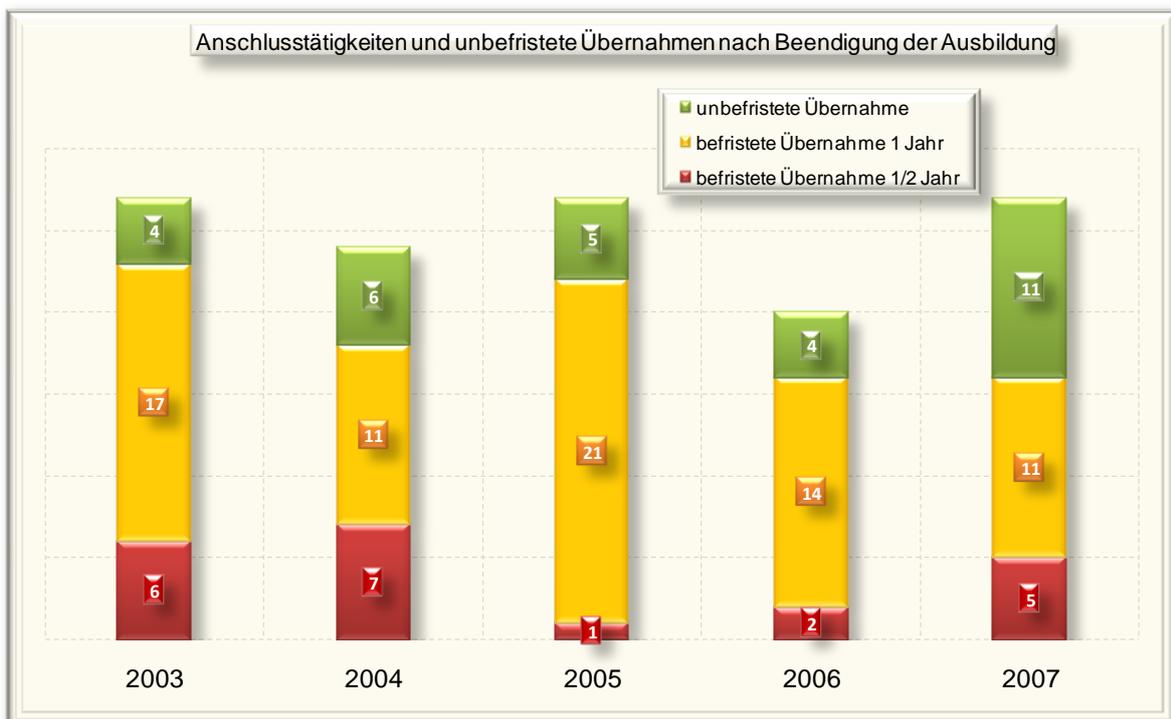
Umso wichtiger ist es, die Auszubildenden nach Beendigung der Ausbildung in eine dauerhafte Anschlussstätigkeit zu bringen. Die Frage der dadurch möglicherweise steigenden Personalkosten sollte hierbei zunächst nachrangig betrachtet und zumindest abgewogen werden, was diese Investition in die Zukunft der Landeshauptstadt Magdeburg wert ist.

Nicht nur um gute Leistungen während der Berufsausbildung herauszustellen und um den Altersschnitt der Beschäftigten insgesamt „zu drücken“, sondern in erster Linie um den jungen Auszubildenden eine motivierende Perspektive zu bieten, wird den Auszubildenden der Landeshauptstadt Magdeburg seit dem Jahr 2003 eine „leistungsabhängige Anschlussstätigkeit“ angeboten.

Hauptziel dieser Regelung war es, Motivation und Leistungsbereitschaft von Beginn der Berufsausbildung an bei den Auszubildenden zu wecken und natürlich auch zu honorieren. Am Ende der Ausbildung kann, je nach Leistung des Auszubildenden, eine unbefristete Anschlussstätigkeit stehen. Ein Motivationsfaktor, der nicht nur aus der Sicht der Verantwortlichen nicht zu unterschätzen ist.

Das Projekt „leistungsabhängige Anschlussstätigkeit“ wurde im Jahr 2007 modifiziert. Die Einzelheiten darüber sind im Vorgängerbericht ab der Seite 36 nachzulesen.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Anzahl der befristeten und unbefristeten Übernahmen seit 2003.



In der umseitig stehenden Grafik ist deutlich der Anstieg der unbefristeten Übernahmen im Jahr 2007 zu erkennen. Aus der Sicht der Autoren ein eindeutiges Indiz dafür, dass die Einführung und die Modifizierung des Projektes der leistungsabhängigen Übernahmeregeln Früchte tragen und die

Landeshauptstadt Magdeburg insgesamt auf einem guten Weg ist, die eingangs beschriebenen Herausforderungen zu meistern.

Für die Anwärter des feuerwehrtechnischen Dienstes gilt diese Regelung im Übrigen nicht!

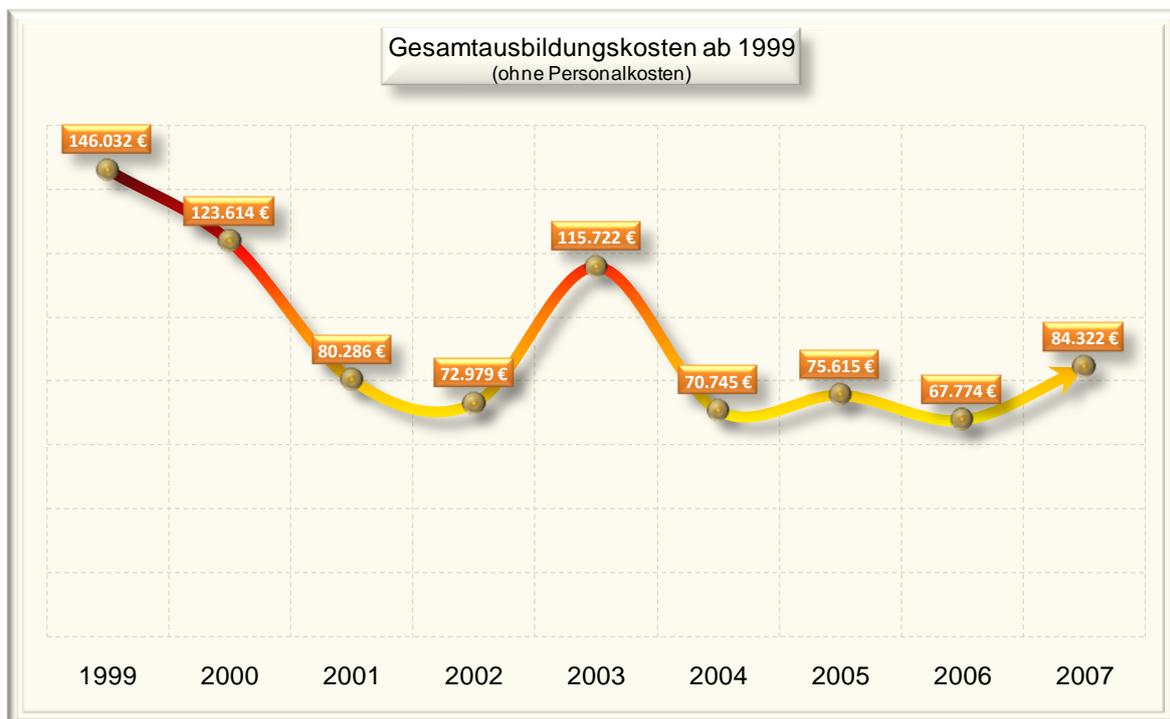
Die Schaffung von Ausbildungsplätzen ist immer mit Kosten verbunden.

Die Ausbildungskosten beinhalten im Einzelnen:

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

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

Im Berichtsjahr 2007 ist ein Anstieg der Ausbildungskosten um etwa 25 % zu verzeichnen.



2.4.2. Personalentwicklung durch Fortbildung

Die Fähigkeit schnell und nachhaltig neues Wissen zu erschließen und zu verbreiten, bestimmt zunehmend die Position einer Verwaltung im interkommunalen Vergleich. Es gilt, die richtigen Mitarbeiter zu finden, zu binden und, unabhängig von Alter und Hierarchie, kontinuierlich zu entwickeln. Dies erfordert, angesichts solcher Schlagwörter wie „Globalisierung“ und „demographischem Wandel“, neue Wege in der Aus- und Weiterbildung zu gehen.

Lebensbegleitendes Lernen steht zunehmend im Mittelpunkt der Bildungspolitik. Weiterbildung ist ein zentrales Element lebensbegleitenden Lernens. Vor allem die berufliche Weiterbildung soll dazu beitragen, nicht nur den beschleunigten technischen und wirtschaftlichen Wandel zu bewältigen, sondern ebenso die gesellschaftlichen Veränderungen, die insbesondere aufgrund der demographischen Entwicklung eintreten. Der kontinuierliche Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft wird zu steigenden Qualifikationsanforderungen führen. Dazu kommt, dass aufgrund der demographischen Entwicklung mittelfristig mehr ältere Beschäftigte aus dem Erwerbsleben ausscheiden als jüngere Beschäftigte nachrücken. Der Bedarf an Fachkräften wird also in den kommenden Jahren zunehmen, während die Beschäftigungsmöglichkeiten für nicht ausreichend qualifizierte Personen deutlich zurückgehen werden. Es droht deshalb in bestimmten Wirtschafts- und Verwaltungsbereichen ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Diesem muss sich auch die Landeshauptstadt Magdeburg stellen.

Neben den bereits initiierten Projekten des Personalmanagement (siehe Punkt 3) haben die „klassischen“ Fortbildungsmaßnahmen nicht an Bedeutung verloren und sind nach wie vor ein wichtiger Baustein im Gesamtkonzept einer qualitativen Personalentwicklung.

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

Seminarinhalte, wie

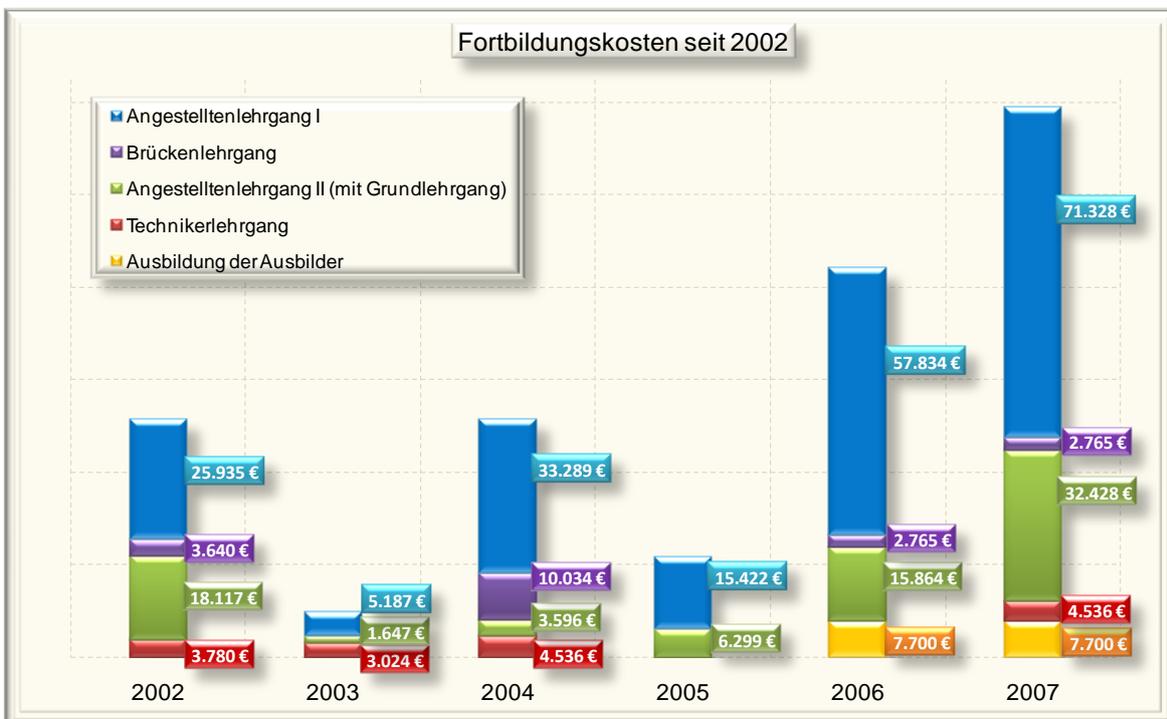
- Führen von Mitarbeitergesprächen,
- Konfliktbewältigung und Motivation,
- Führungskompetenzentwicklung,
- Gesprächsführung mit Bürgern,
- Zeitmanagement usw.

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

Die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt Magdeburg ist mit nicht unerheblichen Kosten verbunden. Diese Kosten sind in erster Linie von der Resonanz der angebotenen Lehrgänge abhängig. Deshalb ist die grafische Auswertung der Teilnehmerzahlen für die verschiedensten Fortbildungsangebote auch mit der danach folgenden Kostenübersicht im Kontext zu verstehen. Die Teilnehmerzahlen ergeben sich für die Jahre 2002 bis 2007 mit Beginn des jeweiligen Lehrganges.



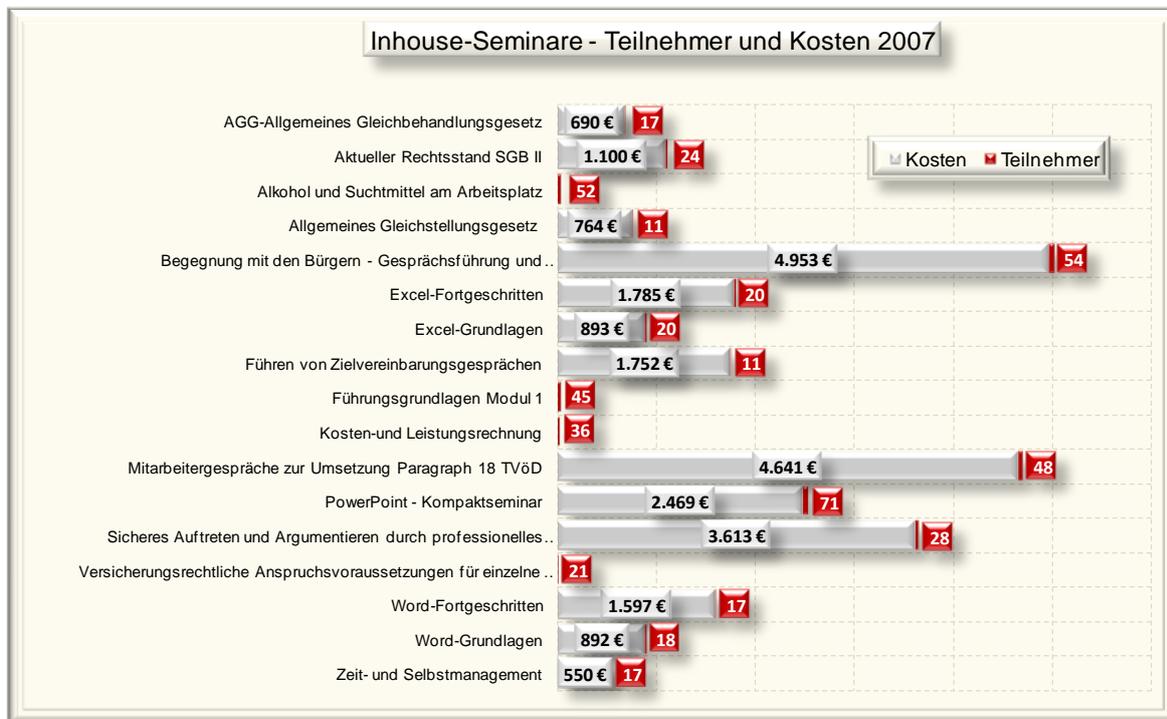
Die nachstehende Grafik zeigt eine Auswertung der aktiv durchgeführten Fortbildungsmaßnahmen mit Interesse für die Gesamtverwaltung. Externe und berufsbegleitende Fortbildungen finden hier keine Beachtung, wie die jährliche Umlage für das Studieninstitut oder die Aufwendungen für die Personalbörse.



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

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

Die im Jahr 2007 durchgeführten Inhouse-Seminare für Mitarbeiter hatten insgesamt 510 Teilnehmer. Dabei sind Kosten in Höhe von insgesamt 25.699 Euro aufgelaufen. Gemessen an der Teilnehmerzahl sind gerade mal 50,39 Euro pro Teilnehmer. Ein Aufwand der sich also in jedem Fall rechnet.



2.5. Integration von schwerbehinderten Menschen

Menschen mit Behinderungen sind in besonderem Maße auf den Schutz und die Solidarität der Gesellschaft angewiesen. Ihre Eingliederung in das Arbeitsleben ist wesentlicher Ausdruck und gleichzeitig Voraussetzung für eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.

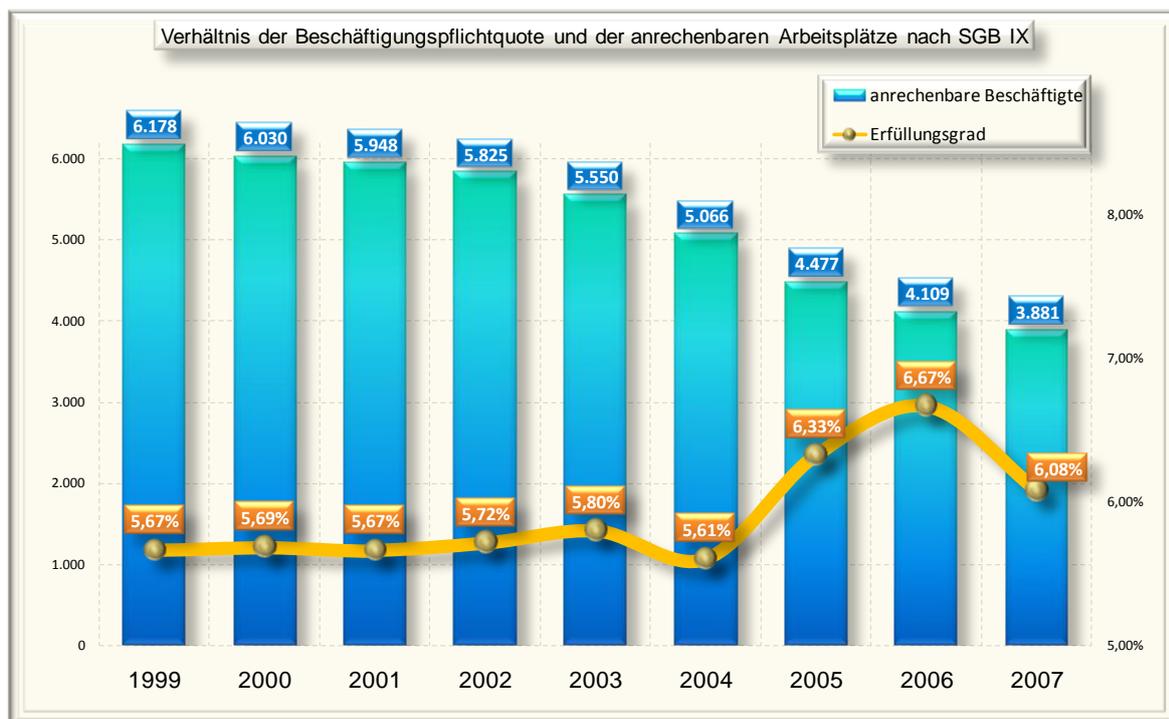
Die dauerhafte berufliche Integration behinderter Menschen ist nur dann möglich, wenn alle Beteiligten partnerschaftlich zusammenarbeiten. Deshalb muss die Landeshauptstadt Magdeburg die persönlichen Fähigkeiten und Grenzen ihrer behinderten Kollegen/innen kennen. Auswirkungen von Behinderungen auf die 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 schwer kranken Lehrkraft stabilisiert bzw. die Auswirkungen der Behinderung abgemildert werden.

2.5.1. 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.



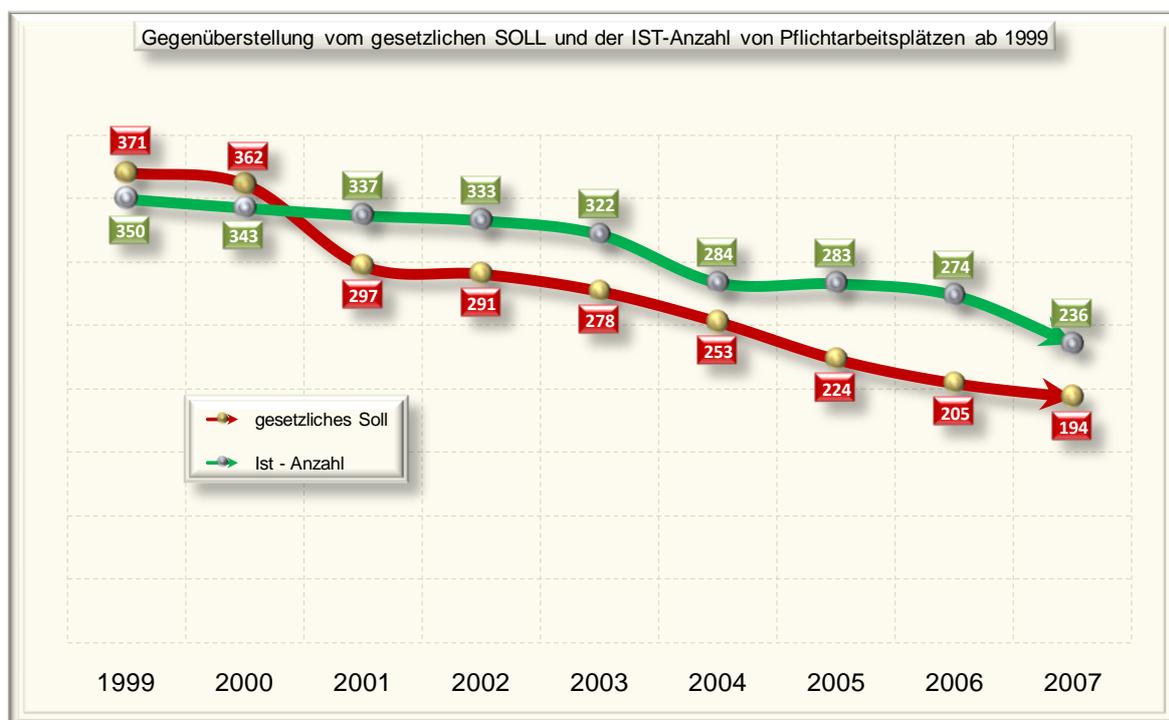
„Eine Krankheit, ein Unfall - jeder kann schwerbehindert werden. Es wäre schön, wenn mehr Arbeitgeber schwerbehinderte Menschen einstellen würden...“, appellieren Politik und Schwerbehindertenvertretungen im Einklang an die Personalverantwortlichen.

Die Landeshauptstadt Magdeburg kann sich auch im Jahr 2007 dieser Forderung mit einer gewissen Gelassenheit stellen.

Den vom Gesetzgeber geforderten Schwerbehindertenanteil von fünf Prozent erfüllt die Landeshauptstadt Magdeburg auch im Jahr 2007

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 des § 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 -referendarinnen beschäftigt werden.

Ausgehend von 3.881 anrechenbaren Arbeitsplätzen der Landeshauptstadt Magdeburg (einschließlich der Eigenbetriebe) im Berichtsjahr 2007 waren 236 mit schwerbehinderten Beschäftigten besetzt. Bei einer gesetzlichen Erfüllung der Pflichtquote (5 %) hätten aber nur 194 Arbeitsplätze entsprechend besetzt werden müssen. Die Landeshauptstadt Magdeburg erfüllt die Auflagen des SGB IX zur Beschäftigungspflichtquote mit 6,08 %, also 1,08 % über dem Soll.



2.5.2. Ausgleichsabgabe

Die Anzeigepflicht des beschäftigungspflichtigen Arbeitgebers besteht gegenüber der zuständigen Agentur für Arbeit zum 31. März jeden Jahres für das vorangegangene Kalenderjahr. Ergibt sich aus der oben dargestellten Berechnung der Pflichtplätze eine Nichterfüllung des gesetzlich vorgeschriebenen Solls, ist eine Ausgleichsabgabe fällig.

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.

Folglich gibt es auch nach dem Gesetz keine Möglichkeit zum Erlass oder zur Ermäßigung der Ausgleichsabgabe.

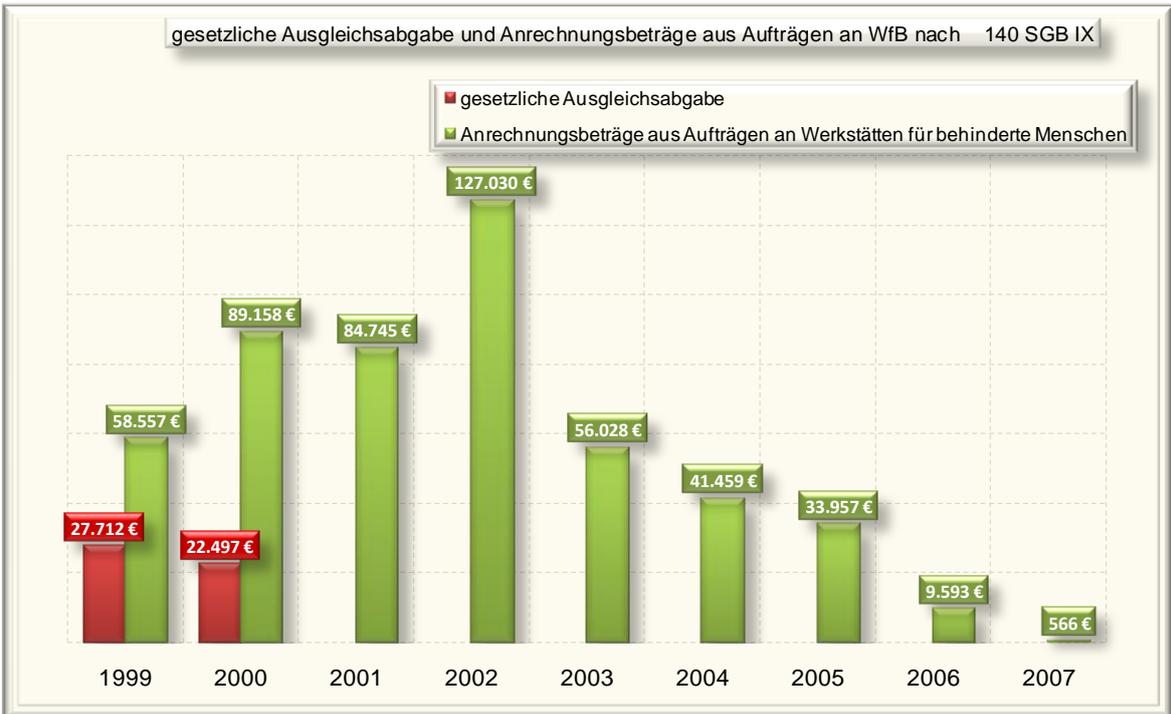
Das gesetzgeberische Motiv für diese Regelung ist, dass jeder Arbeitgeber verpflichtet sein soll, einen Beitrag zur Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben zu leisten.

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.

Die Landeshauptstadt Magdeburg arbeitet bereits seit Jahren mit Werkstätten für behinderte Menschen (WfB) zusammen. Das macht die unten stehende Grafik 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 der nachfolgende Grafik zum Ausdruck kommt, dass die Anrechnungsbeträge aus Aufträgen an die WfB seit 2002 stetig abnehmen und im Jahr 2007 fast 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.



2.6. Personalkostenentwicklung

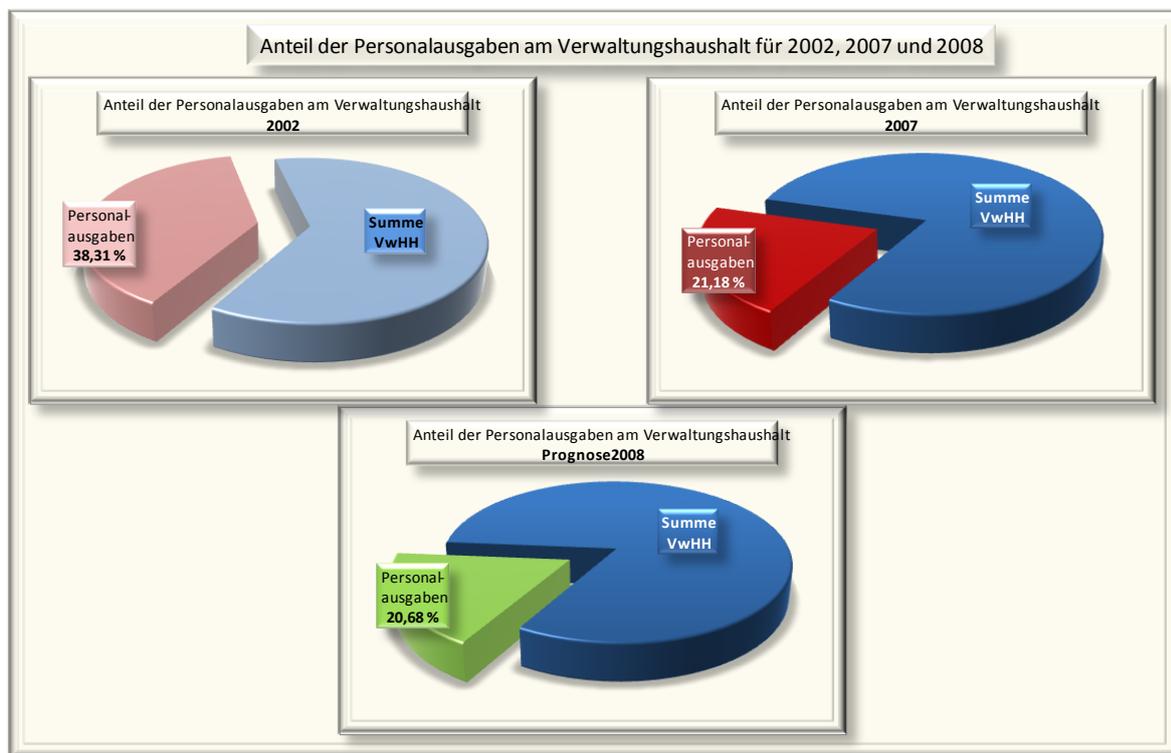
Die Personalkosten einer öffentlichen Verwaltung können je nach Größe und Aufgabenumfang ein Drittel der Gesamtkosten ausmachen. Das haben zumindest die Vergleiche und Beobachtungen ergeben, die im Zuge statistischer Erhebungen jährlich vorgenommen werden.

Demzufolge sind Personalkosten und deren Entwicklung von entscheidender Bedeutung für die Konsolidierung eines Gesamthaushaltes. Eine stetige und dauerhafte Haushaltskonsolidierung kann nur über die Senkung der Personalkostenquote Erfolg haben. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde bereits in den Vorjahren eine Reihe von Maßnahmen beschlossen und auch im Jahr 2007 weitergeführt.

Einen besonderen Stellenwert nimmt hierbei die personalwirtschaftliche Umsetzung ein. Der Katalog von personalwirtschaftlichen Maßnahmen ist bereits im 1. Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement aus dem Jahr 2005 dargestellt.

Als Gesamteinsparvolumen hat sich hier ein Einsparvolumen von etwa 22 Millionen Euro ergeben.

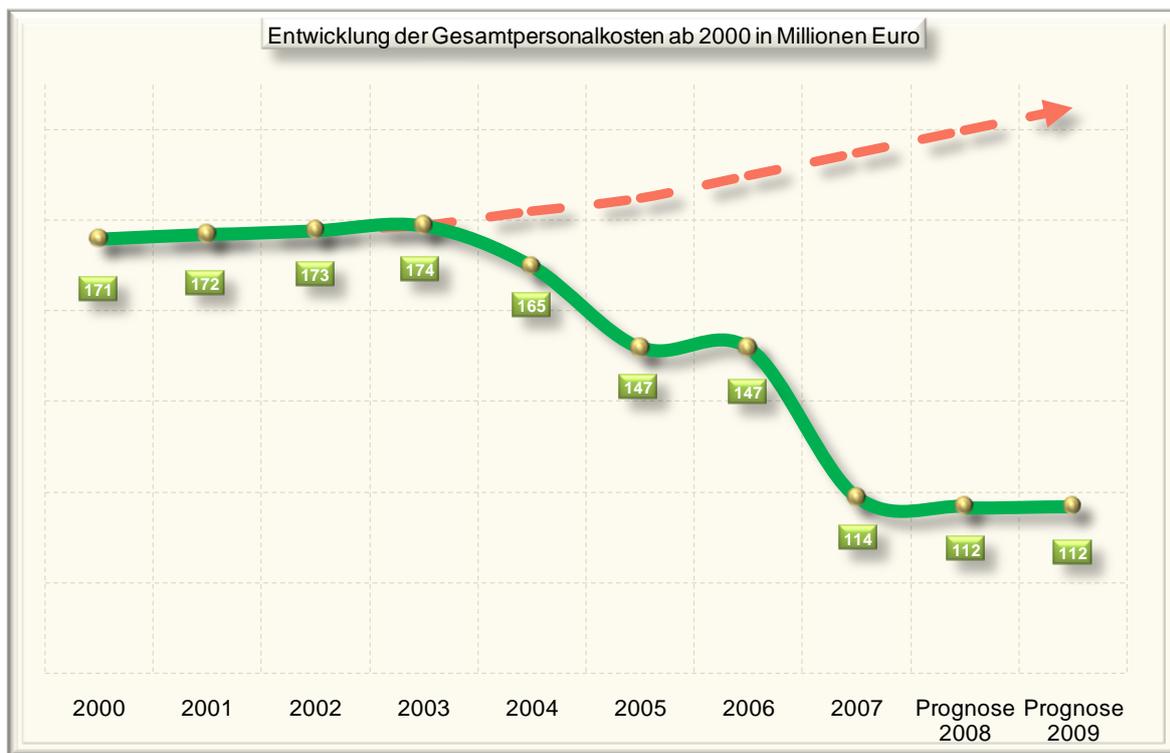
Dass die Landeshauptstadt Magdeburg den Anteil der Personalausgaben am Verwaltungshaushalt deutlich gesenkt hat, sollen auch die nachfolgenden Abbildungen verdeutlichen. Die im Vorgängerbericht erstellte Prognose zum Jahr 2007 wurde hier nur knapp verfehlt. Ursache dafür sind tarifliche Veränderungen und damit steigende Gesamtausgaben.



Erste Schritte zur Haushaltskonsolidierung wurden im Jahr 2004 sichtbar. Eine Schätzung der möglichen Entwicklung der Personalkosten ohne die eingeleiteten Konsolidierungsmaßnahmen zeigt, dass sich die Personalkosten zum heutigen Zeitpunkt der 200 Millionen Euro-Marke stark angenähert hätten.

Die zu Beginn des Jahres 2008 beschlossene Tarifierhöhung fließt allerdings in diese Übersicht noch nicht ein. Vorsichtige Schätzungen gehen hier aber von einem Mehrbedarf von knapp 7 Millionen Euro aus. Ob sich also die hier dargestellte Prognose für die kommenden Jahre halten lässt, muss als eher fraglich betrachtet werden.

Die nun folgende Abbildung soll verdeutlichen in welchem Umfang Personalkosten seit dem Jahr 2000 eingespart wurden. Die Daten der Jahre 2007-2009 sind dabei dem aktuellen Haushaltsplan für 2008 entnommen worden und entsprechen dem Stand vom 10. Dezember 2007.



Die im Kapitel 2.3.1 angesprochenen Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung hatten ebenfalls einen entscheidenden Anteil zum obigen Kurvenverlauf. Die Maßnahmen der Drucksache 342/07 stellen sich im Einzelnen wie folgt dar:

- Wiederbesetzungssperre von 6 Monaten
 - ☑ Freigewordene Stellen unterliegen grundsätzlich einer Wiederbesetzungssperre von 6 Monaten. In dieser Zeit erfolgt eine „Wiederbesetzungsprüfung“.
- Stellenstreichung als mögliches Ergebnis der Wiederbesetzungsprüfung
 - ☑ Wenn das Ergebnis der Wiederbesetzungsprüfung ergibt, dass keine Besetzung der Stelle erforderlich ist, wird diese Stelle ersatzlos gestrichen. Andernfalls ist die Stelle ab dem 7. Monat nach Freiwerden der Stelle wiederzubesetzen.
- Ausschreibung freiwerdender Stellen mit Stellenanteil von 90%
 - ☑ Freigewordene Stellen, die wiederbesetzt werden können, werden grundsätzlich mit 0,90 VbE (36 Wochenstunden) ausgeschrieben.

Mit Beschluss der vorgenannten Maßnahmen der Drucksache 342/07 werden die mit den Beigeordneten bestehenden Kontrakte zur Stellen- und Personalkosteneinsparung ausgesetzt. Eine Modifizierung und Neuauflage wird angestrebt.

Der komplette Haushaltsverlauf des Jahres 2007 hat sich im Deckungskreis der Personalkosten wie folgt dargestellt:

Es kam zu einer Minderausgabe in Höhe von 4.674.961 € und zur Freigabe von Mitteln infolge nicht besetzter Stellen im Dezernat VI zur anderweitigen Verwendung in Höhe von 390.554 €.

- Freigegebene Mittel für die DS 0530/07 in Höhe von 351.000 €
- Freigegebene Mittel für die DS 0259/06 in Höhe von 38.919 €
- Umwandlung Personalkosten in Sachkosten für Zuwendung des Landesverwaltungsamtes in Höhe von 635 €
- Verfügung zu Personalsachen durch den Oberbürgermeister – Einsparung 487.665 €
- 21,8 unbesetzte Beamtenstellen ergaben eine Minderausgabe von 874.145 €
- Die Senkung der Arbeitslosenversicherung ergab eine Minderausgabe von 488.355 €
- die Veränderung der Saison in den Bädern (zeitlich und strukturell) führte zu einer Minderausgabe von 343.336 €
- Durch sehr gute Vermittlungserfolge wurden Mittel in Höhe von 1.536816 € in der Personalbörse eingespart
- Auszubildende erhielten leistungsbedingt in der Anschlussstätigkeit für weniger Monate einen Vertrag. Dadurch konnten Mittel in Höhe von 14.303 € nicht verwendet werden
- Der für Oktober geplante Beginn des Einsatzes von Wahlhelfern hat sich auf den Januar 2008 verschoben, daher kam es zu einer Minderausgabe von 81.400 €
- die Beiträge zu den Versorgungskassen der Beamten ergaben ebenfalls eine Minderausgabe von 678.941 €.
- Die Abrechnung des Projektes SPE hat auch im Jahr 2007 das geplante Niveau eingehalten, so dass es weder zu einer Mehr-, noch zu einer Minderausgabe gekommen ist.
- Durch den Abschluss der Dienstvereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung nach TvöD wurden im Jahr 2007 insgesamt 817.000 € ausgegeben.

2.6.1. Besoldungs- und Entgeltgruppenverteilung

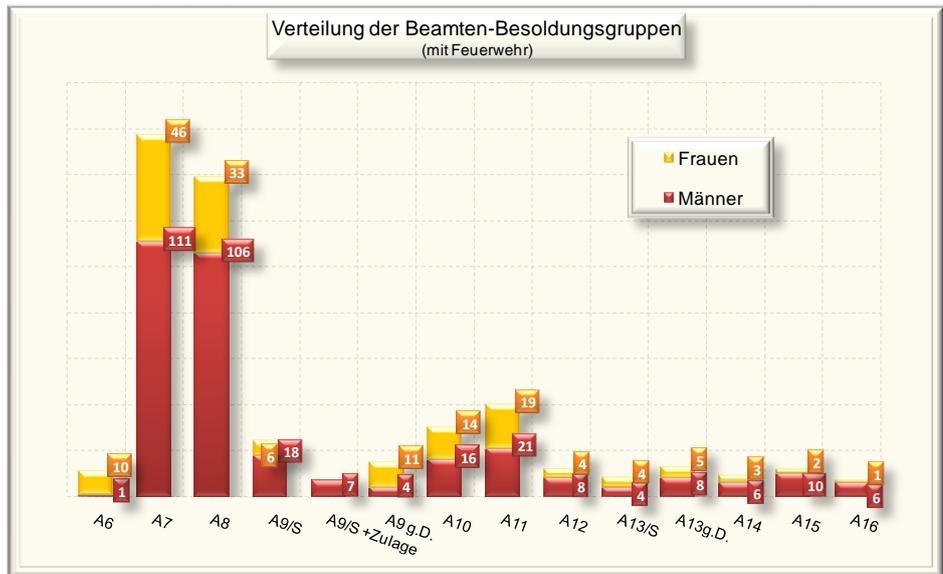
Um dauerhaft und effektiv Personalkosten einsparen zu können, ist es unabdingbar, dass auch über Lösungen nachgedacht werden muss, die nicht unbedingt neu sind, aber durch die Erfahrungswerte anderer Kommunen und Städte einen planbaren Erfolg versprechen, wenn die jeweiligen Modelle auch auf die Landeshauptstadt Magdeburg umsetzbar sind.

Ein Vergleich zwischen der Besoldungs- und der Entgeltgruppenverteilung, also ein Vergleich zwischen den Beamten und Beamtinnen und den tariflich Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg dient bei den nachfolgenden Überlegungen als Basis.

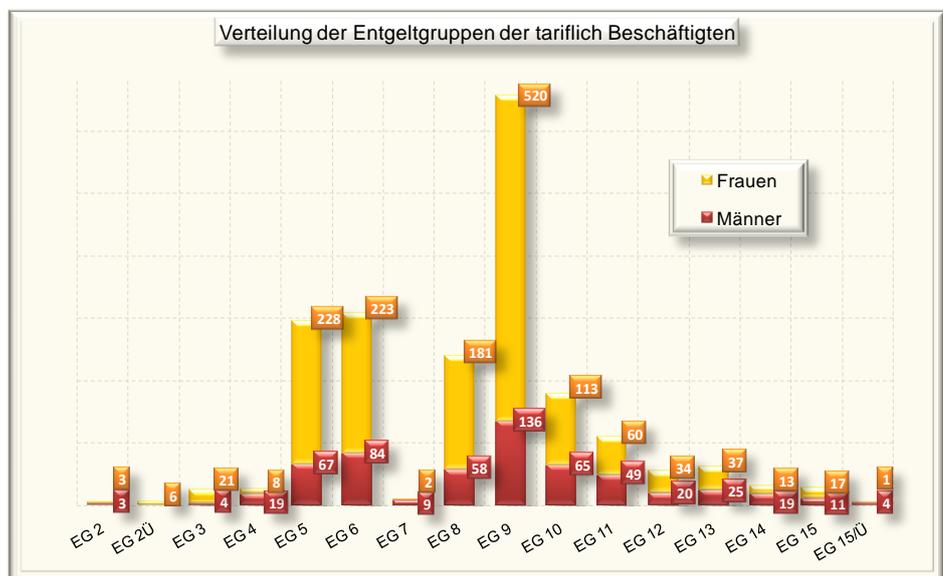
Dabei ist der Fakt, dass derzeit knapp 35 Beamtinnen und Beamte des mittleren Dienstes der Landeshauptstadt Magdeburg nicht entsprechend ihrer höher bewerteten Stelle besoldet werden, ein wesentliches Merkmal der Betrachtung.

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

Da derzeit aber auch nicht davon ausgegangen werden kann, dass das Land die Stellenobergrenzenverordnung, wie in anderen Bundesländern bereits geschehen, modifiziert, muss in der Landeshauptstadt Magdeburg nach anderen praktikablen Lösungsansätzen gesucht werden. Ein Blick über den sprichwörtlichen Tellerrand hinaus, bietet hier zuweilen interessante Perspektiven.



Vor dem Hintergrund weitere Konzepte, mit dem Ziel zusätzliche Personalkosten einzusparen, zu entwickeln, hat die Stadt Offenbach eine betriebswirtschaftliche Betrachtung bezüglich der Beschäftigung von Beamtinnen und Beamten und den tariflich Beschäftigten vorgenommen.



Das erstaunliche Ergebnis dieser Erhebung hat ergeben, dass es für die Stadt günstiger ist, anstelle von tariflich Beschäftigten mehr Beamtinnen bzw. Beamte zu beschäftigen. Der rechnerische Kostenvorteil ergibt sich aus den nicht zu leistenden Arbeitgeberanteilen zur Sozialversicherung und zur Umlage der Zusatzversorgungskasse. Hinzu kommt der Differenzbetrag zwischen höherer Grundvergütung und geringerem Grundgehalt in der vergleichbaren Besoldungsgruppe.

Bei einer Vergleichsberechnung wurden aber die Beiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung einerseits und die Beihilfeansprüche andererseits außer Acht gelassen. Folgerichtig hat die Stadt ein Projekt zur Personalkostenreduzierung und Sicherung der Pensionsverpflichtungen entwickelt, das unter dem Begriff "Verbeamtungsaktion bei der Stadt Offenbach a. M." bereits in der Entstehungsphase (1997 u. 1998) bundesweit für Aufsehen gesorgt hat. Im Rahmen des Projekts wurden Tarifbeschäftigten im Bereich der Hoheits- und Leistungsverwaltung, die 45 Jahre und jünger waren, Bera-

tungsgespräche mit dem Ziel angeboten, sich als "andere Bewerber" oder "Bewerber besonderer Fachrichtungen" ins Beamtenverhältnis übernehmen zu lassen.

Die Verbeamtungsaktion war, so resümiert zumindest die Stadt Offenbach in ihrem Personalbericht 2007, im Sinne der angestrebten Personalkostenreduzierung erfolgreich.

Ob dieser Lösungsansatz auf die Landeshauptstadt Magdeburg übertragbar wäre, ist derzeit nicht einschätzbar. Zumindest bietet das Modell der Stadt Offenbach die Möglichkeit, zum einen Personalkosten einzusparen und zum anderen auch einen Unterbau für den mittleren Dienst zu schaffen, um den derzeit vorliegenden Beförderungsstau aufzuweichen und dennoch mit der Stellenobergrenzenverordnung konform zu sein.

3. Projekte im Personalmanagement

In einem Artikel der Süddeutschen Zeitung konnte man kürzlich Folgendes sinngemäß lesen:

Laut der Studie einer großen Unternehmensberatung befürchten zwei Drittel der befragten Mittelständler, dass sie künftig Probleme haben werden, qualifiziertes Personal zu finden und ein Drittel der Befragten sieht darin sogar eine enorme Wachstumsbremse für die weitere Entwicklung des eigenen Unternehmens.

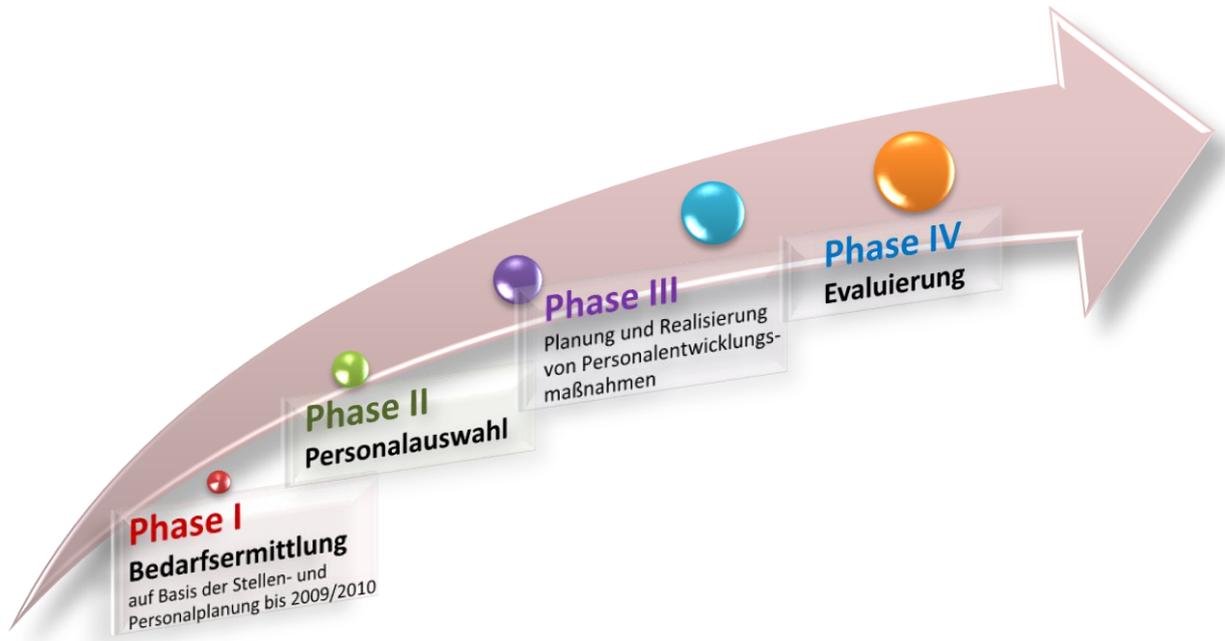
Nun war dieser Artikel nicht nur deshalb bemerkenswert, weil er auf den bereits heute anstehenden Fachkräftemangel hinweist, der natürlich nicht vor den kommunalen Verwaltungen des öffentlichen Dienstes halt macht, sondern auch, weil er Auskunft darüber gibt, wie und wo die Unternehmen ihre dringend benötigten Mitarbeiter finden und dann auch weiterentwickeln können.

Die Fort- und Weiterbildung ist dabei eine der dringendsten Antworten. Denn nach einer Umfrage unter Bewerbern sei der wichtigste Motivationsfaktor für den Eintritt in ein Unternehmen oder die Bindung an einen Betrieb die eigene kontinuierliche Weiterbildung. Dieser Faktor wird heute deutlich höher bewertet als die finanzielle Situation.

Mit dem Wissen des anstehenden Fachkräftemangels und der primären Motivation der Arbeitnehmer hat die Landeshauptstadt Magdeburg einige Projekte auf den Weg gebracht, die mittel- und langfristig dazu beitragen sollen, den negativen Prognosen hinsichtlich der Arbeitnehmerqualifikationen entgegenzuwirken.

3.1. Individuelle Personalentwicklung

Im Rahmen der strategischen Personalentwicklung ist das Vorhaben „Individuelle Personalentwicklung für Führungskräftenachwuchs“ beschlossen worden. Dieses Vorhaben ist in folgende Phasen gegliedert:



Derzeit befinden wir uns in der **Phase III** – Planung und Realisierung der Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die in **Phase II** ermittelten Teilnehmer/-innen wurden mit Beschlussfassung einer Drucksache bestätigt. Insgesamt nehmen 52 Mitarbeiter/-innen mit unterschiedlicher „Führungserfahrung“ am Projekt teil.

Teilnehmer/-innen: 52

- ☺ davon: 37 Modulbausteine
- ☺ davon: 10 Projekt Mentoring (externer Partner)
- ☺ davon: 5 keine Teilnahme

10 Mitarbeiter/-innen wurden in dem gesonderten Projekt Mentoring durch einen Mentor begleitet. Hier wurden die Mentoren und Mentees durch einen extern gewonnenen Partner betreut. Dieses Projekt ist bereits abgeschlossen. Die Auswertung/Evaluation ist derzeit im Gange.

Von den verbleibenden 42 Mitarbeiter/-innen haben 5 weitere ihre Bereitschaft zur Teilnahme am Projekt zurückgezogen.

Nach Auswertung der Entwicklungsbedarfe konnte festgestellt werden, dass es einen breit gefächerten Entwicklungsbedarf an sozialen Kompetenzen gibt. Dementsprechend war es das Ziel, zunächst allen 37 Teilnehmern den Zugang zu sozialen und auch methodischen Kompetenzen gleichermaßen zu gewähren. Mit diesem Ziel wurden entsprechende Angebote von verschiedenen externen Bildungsträgern eingeholt und nach internen Vorgaben und Kriterien geprüft. Somit konnte ein weiterer externer Partner bei der Umsetzung des Projektes gewonnen werden.

Die Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen stellt sich wie folgt dar:

Folgende grundsätzliche Vorgehensweise wurde vertraglich vereinbart:

☛ **Aufbau:**

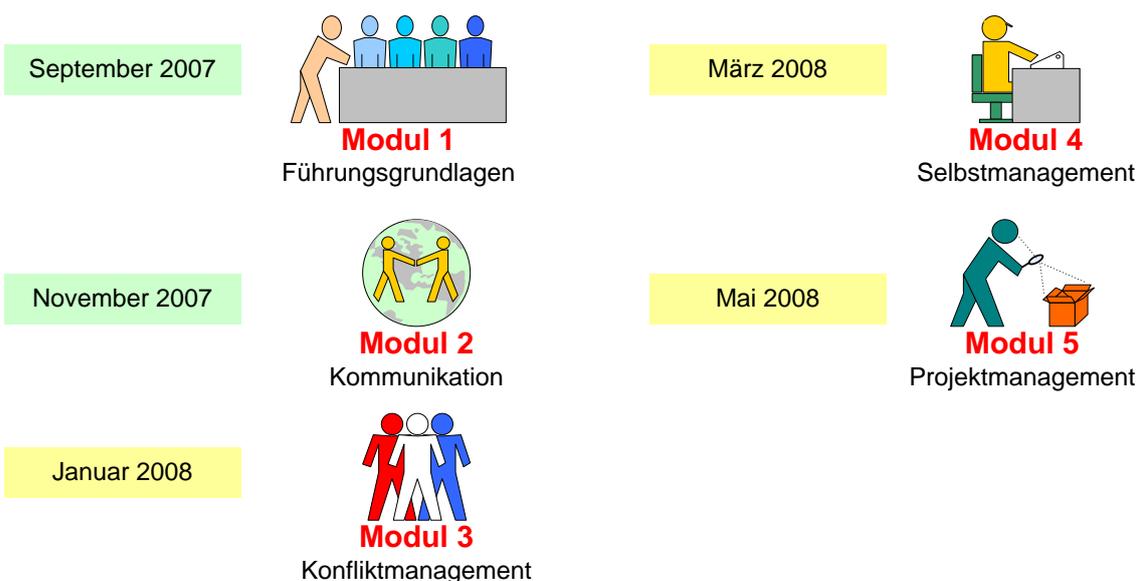
Die Führungskräfteentwicklung wurde/wird modular und aufeinander aufbauend durchgeführt. Es wurden/werden insgesamt 5 Module durchgeführt, wobei die Module 1-3 von allen Teilnehmern/-innen und die Module 4-5 je nach vorab ermittelten Bedarf belegt wurden/werden.

☛ **Zeitlicher Ablauf und Praxistransfer:**

Die Module fanden/finden als Zwei-Tages-Veranstaltungen im Abstand von 1-2 Monaten statt. Die Teilnehmer/-innen hatten/haben so die Gelegenheit, erworbene Fähigkeiten und Wissen in ihren Arbeitsalltag umzusetzen, die dabei gewonnenen Erfahrungen im nächsten Baustein auszutauschen sowie Stolpersteine oder Misserfolge in der Umsetzung zu bearbeiten und gezielt ihre Kompetenzen zu erweitern. Zu Beginn jedes Moduls stand/steht eine Praxisreflexion zum Umsetzungserfolg des im vorherigen Modul Gelernten und bei Bedarf eine Vertiefung und Beratung. Zur Transfersicherung in die Praxis wurden/werden konkrete Umsetzungsziele erarbeitet und Transfergruppen zur gegenseitigen Beratung und Unterstützung gebildet.

Für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

Nach Bedarf:



☛ **Gruppenzusammensetzung:**

Die Gruppenzusammensetzung von je 10 Teilnehmern pro Gruppe wurde über die einzelnen Module hinweg stabil und gleich gehalten. Dadurch entstanden Vertrauensverhältnisse, langwierige Aufwärmprozesse wurden vermieden und informelle Kontakte und Beziehungen konnten über die Moduldauer hinaus bestehen.

☛ **Methodik der Module:**

Die Methodik der Veranstaltungen orientiert/-e sich an alternativen Lernmethoden, am konkreten Lernbedarf der Teilnehmer und an der Spezifik der Anforderungen der Landeshauptstadt Magdeburg. So wurden/werden die Teilnehmer/-innen aktiv in die Gestaltung der Seminare einbezogen. Es gab/gibt einen hohen Übungsanteil.

Erste Ergebnisse bzw. Erfahrungen wurden bereits gesammelt und können wie folgt dargestellt werden:

👍 **Erfahrungen/Ergebnisse:**

Neben ersten positiven Feedbacks zum Abschluss der Module 1-3 (mündlich) wurde ein Fragebogen erarbeitet, um die Erfahrungen genauer reflektieren zu können. Diese Fragebögen befinden sich derzeit im Rücklauf und können dann ausgewertet werden.

Die Mitarbeiter/-innen, die die Module 4 und/oder 5 noch belegen, werden nach Abschluss der Module befragt.

👍 **Netzwerkbildung:**

Ein erstes Fazit aus der Rückkoppelung mit den Teilnehmern der Projekte zur Personalentwicklung („Mentoring“ [siehe auch nachfolgendes Kapitel] und „Individuelle Personalentwicklung für Führungskräftenachwuchs“) ist der Wunsch, ein Netzwerk zum Informations- bzw. Erfahrungsaustausch und Vertiefung der angeeigneten Kenntnisse zu implementieren.

Hier werden 2 Möglichkeiten angestrebt:

1. Den Mitarbeitern soll die Möglichkeit eingeräumt werden, sich innerhalb der während der Module gebildeten Gruppen zu treffen. Um diesen Freiraum zu rechtfertigen, gilt es natürlich eine gewisse Nachweisbarkeit des Nutzens zu gewährleisten. Das bedeutet, dass diese Zusammenkünfte einer gewissen Struktur und Organisation unterliegen sollten.

2. Daneben wird zurzeit ein Intranet-Forum zur Netzwerkbildung aufgebaut, um sich im Rahmen der Arbeitszeit zusammenfinden zu können und die angeeigneten methodischen und sozialen Fähigkeiten und Kenntnisse weiter zu vertiefen und anstehende Themen zu diskutieren und gemeinsam zu bearbeiten. Dazu wurde eine Nutzerbasis erstellt auf deren Plattform alle eingetragenen Nutzer kommunizieren können. Nutzer dieses „Urforums“ sind ausschließlich Teilnehmer der Personalentwicklungsprojekte. Danach kann das Forum schrittweise für weitere Nutzerkreise freigegeben werden, bis letztendlich alle gewünschten Mitarbeitergruppen erfasst worden sind.

Über das Projekt „Mentoring“ wird gesondert im nächsten Kapitel berichtet.

3.2. Mentoring

In Zusammenarbeit mit dem externen Partner der Landeshauptstadt Magdeburg wurde im Zeitraum vom **01.01.2007 bis zum 31.12.2007** das interne Mentoring-Programm zur individuellen Personalentwicklung von Führungsnachwuchskräften in der kommunalen Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg durchgeführt.

Allgemein wird unter Mentoring das temporäre Anleiten von jüngeren Personen (Mentee) durch eine erfahrene Führungspersönlichkeit (Mentor) verstanden. Es geht um die gezielte Weitergabe von beruflichem und persönlichem Erfahrungswissen in einer, auf Freiwilligkeit basierenden und hierarchiefreien Beziehung. Dies ist ein Personalentwicklungsinstrument zur Begleitung und Unterstützung des beruflichen Werdeganges von jungen Potenzialträgern.

Im durchgeführten Mentoring-Programm erfolgte eine Anpassung im Hinblick auf Alters- sowie Hierarchieunterschiede. Dies erfolgte unter Einbeziehung der Personalsituation sowie der Beschäftigtenstruktur in der Landeshauptstadt Magdeburg.

Seitens der Landeshauptstadt Magdeburg wurden nach einem internen Auswahlverfahren 13 mögliche Mentees sowie 13 potenzielle Mentorinnen für das Programm benannt. Daraus folgend führte die Projektleitung des externen Partners **im ersten Quartal 2007** individuelle Auswahlgespräche durch, in deren Resultat, in Abstimmung mit dem Fachbereich 01, zehn Tandems festgelegt wurden.

Dieses Personalentwicklungsinstrument nutzt zwei Ebenen, den Erfahrungsaustausch zwischen Mentee und Mentor und den Austausch der Mentees untereinander mit nachweisbaren gruppendynamischen Effekten. Das Programm wurde durch die Möglichkeit individueller persönlicher Beratung ergänzt.

Im Mai 2007 begann nach Gruppenarbeiten der eigentliche Mentoring-Prozess. Nach einem ersten Treffen haben die Tandems die Passfähigkeit durch den Abschluss von Mentoring-Vereinbarungen bestätigt. Die Mentoren gaben ihr persönliches Erfahrungswissen an die Mentees weiter und unterstützten darüber deren berufliche Entwicklung. Nahezu alle Tandems trafen sich einmal im Monat zu Gesprächen, in denen Themen wie z. B. Führung von Mitarbeiter/-innen, Umgang mit Konflikten, Vorbereitung von Beratungen behandelt wurden.

Das Mentoring-Modul wurde von Mentees und Mentoren unterschiedlich bewertet, ohne jedoch die Bedeutung des Moduls in Frage zu stellen. Vielmehr ist die Umsetzung nicht allen Tandems gleichermaßen erfolgreich gelungen. Ein Teil der Mentees, wie auch der Mentoren hat durchaus Gewinne aus dem Programm ziehen können.

Gründe für die kritische Betrachtung dieses Moduls lagen u. a. darin, dass einige Mentees bereits Führungserfahrungen hatten oder die Mentoren aus der gleichen Führungsebene kamen. In diesen Tandems war kein wirklicher Erfahrungsfluss möglich und es konnten dort keine wirksamen Effekte entstehen. Erfolg versprechender wäre hier ein Cross-Mentoring gewesen. In den Einführungsgesprächen wurden umfangreiche Informationen zum Mentoring vermittelt, auch

dass der Schwerpunkt in der Vermittlung von Führungserfahrungen liegt. Trotzdem bevorzugten einige Tandems den fachlichen Dialog, der aufgrund unterschiedlicher Qualifikationen und Wirkungsbereiche der jeweiligen Mentees und Mentorinnen nicht ausgeschlossen war.

Im Modul „Training“ ging es um die Vermittlung überfachlicher Kompetenzen. Die Mentees konnten zu Beginn aus einer Themenliste wählen bzw. eigene Themenvorschläge einbringen. Die Trainingssequenzen wurden entsprechend der Wünsche der Mentees konzipiert, was eine hohe Beteiligung zur Folge hatte und von den Mentees durchgängig positiv und als gewinnbringend bewertet wurde.



Die Trainings haben den Austausch der Mentees untereinander gefördert, sie konnten sich gegenseitig besser kennen lernen, haben Einblicke in die Arbeitsbereiche der anderen erlangen können und es hat dazu beigetragen, die Achtung vor der Arbeit des Anderen zu erhöhen.

Das Modul „Coaching“ bot den Mentees „Hilfe zur Selbsthilfe“. Gemeinsam mit dem Coach wurden Handlungsmuster für die selbständige Lösung aktueller Lebens- und Arbeitsfragen entwickelt. Acht der zehn Mentees haben das Coaching in Anspruch genommen, welches insgesamt großen Zuspruch fand.

Das Modul „Transfer und Diskurs“ flankierte das Mentoring-Programm mit verschiedenen Veranstaltungen, wie Workshops und Arbeitstreffen. Die Beteiligten lernten sich kennen, und

konnten neue Kontakte knüpfen. Hierdurch wurde die Netzwerkbildung wesentlich unterstützt. Insbesondere die Mentoren empfanden die Netzwerkbildung als sehr gewinnbringend.

Folgende Veranstaltungen wurden im Rahmen dieses Moduls durchgeführt:

- ✔ **Mentee-Workshop:**
Vorstellung der Inhalte, Ziele, Projektmodule, thematische sowie zeitliche Gestaltung der Programme und bedarfsgerechte Konzipierung der Trainings zur überfachlichen Kompetenzentwicklung
- ✔ **Auftakt-Workshop:**
Vorstellung aller Teilnehmer und des Trainingkonzeptes
- ✔ **Mentor-Workshop:**
Bestätigung der Mentoren-Mentee-Treffen, mit angenehmer Gesprächsatmosphäre
- ✔ **Tandem-Workshop:**
Mentees und Mentoren, die Projektleitung sowie Vertreterinnen des Fachbereiches 01 trafen sich zu einer vorläufigen Auswertung der Programme
- ✔ **Abschluss-Veranstaltung:**
Überreichung der Zertifikate zur erfolgreichen Teilnahme am Programm durch den Oberbürgermeister

Im Ausblick wurde die Frage aufgeworfen: „Was wird aus dem Programm und den Teilnehmer/-innen nach Abschluss am 31.12.2007?“

Dazu wurde von allen Beteiligten die Fortsetzung der Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und einer integrierten Personal- und Organisationsentwicklung in der Landeshauptstadt als sinnvoll angesehen. Im Wesentlichen ging es um die Bewertung der Programmmodule durch die Mentees, um eventuell erforderliche Veränderungen durch die Projektleitung zu ermöglichen.

Die Frage „Was passiert mit den Mentees nach Programmende?“ wurde von den Mentees mit folgenden Empfehlungen beantwortet.

- ✔ Erstellung individueller Entwicklungspläne
- ✔ Empfehlungen von Mentor/-innen einholen
- ✔ Einbeziehung der direkten Vorgesetzten der Mentees
- ✔ Weiterführung von Training und Coaching
- ✔ Weiterführung des Mentorings, z. T. als Cross-Mentoring

Die durchführenden Verantwortlichen ziehen abschließend folgendes Resümee:

Das Mentoring-Programm ist insgesamt erfolgreich verlaufen. Die Trainings und Coachings wurden als interessant und gewinnbringend beschrieben - auch wenn die Mentees nicht unmittelbar nach Abschluss in höhere Positionen wechseln werden, erhielten sie Anregungen, entdeckten neue Perspektiven, konnten ihr Netzwerk erweitern – worauf nun bei der modifizierten Weiterführung des Programms der Schwerpunkt gelegt wird. Mit dem Programm konnten wichtige Impulse für die Personalentwicklung und die Weiterentwicklung der Personalentwicklungsstrategien in der Landeshauptstadt Magdeburg gegeben werden.

Aufgrund der positiven Rückmeldungen und im Hinblick auf eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit erfahrenen Personalentwicklern ist vorgesehen, die gewinnbringende und kooperative Zusammenarbeit mit dem externen Partner fortzusetzen, um die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Maßnahmen der Personalentwicklung zu sichern und aufbauend auf dem entsprechenden Pilotprojekt eine dauerhafte, flächendeckende Implementierung einer städtischen Personalentwicklung zu vollziehen.

Das Mentoring stellt einen Schlüsselfaktor der Personalentwicklungsstrategie dar und soll deshalb in modifizierter Form mit den erfolgreichen Tandembeziehungen auf freiwilliger Basis fortgeführt werden. Das Programm ist nicht nur eine innovative Maßnahme zur Förderung des Führungskräftenwachstums in der kommunalen Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg, sondern es ist auch von großer Bedeutung für unsere Unternehmenskultur. Da die Unternehmenskultur im Wesentlichen ein kollektives Phänomen ist und die Ideen, Vorstellungen und Werte, die die Organisationsmitglieder gemeinsam aber meist unbewusst verfolgen, bezeichnet - kann durch das Programm, gemäß dem Leitbild der Landeshauptstadt Magdeburg, das Selbstverständnis der hauptamtlichen Verwaltung für die Mitarbeiter transparenter und liquider gemacht werden. Auch durch die daraus resultierende Netzwerkbildung innerhalb der Organisation, können unternehmenskulturelle Aspekte, Werte und Annahmen innerhalb der verschiedenen Fachbereiche besser weitergegeben und ausgetauscht werden.

Die Mentoren spielen hierbei die besondere Rolle der Sinnstifter und Sinnvermittler der Organisation und übernehmen dabei Verantwortung gegenüber den Kollegen und dem Unternehmen. Sie haben u.a. die Aufgabe das Bewusstsein der Mentees für ethische Aspekte in der Arbeit zu sensibilisieren, eigene Werte und Handlungen selbstkritisch zu prüfen. Die Maßnahmen, die zur Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen angewandt werden, sind selbst Produkte der Kulturentwicklung und tragen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mentees bei. Durch die Weitergabe von Wissen und dem steten Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Mentoren und Mentees, kann der gesamte Arbeitsprozess in der Organisation effizienter gestaltet werden. Zudem ist die Förderung dieser informellen Strukturen und Prozesse, wie z. B. in den Coachings, durch gemeinsam entwickelte Handlungstheorien wichtig, um das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Organisation zu steuern. Somit ist eine lernende Organisation gewährleistet und die individuellen Qualifizierungen können so zu Nutzen gemacht und hin zu kollektiven Reflexions-, Lern- und Qualifikationsprozessen gewandelt werden.

Ein weiterer und entscheidender Faktor zur Ermittlung und Realisierung erfolgreicher Reflexions-, Lern- und Qualifikationsprozesse zur Kompetenzerweiterung, sind die jährlichen Mitarbeitergespräche. Denn erst durch die Ermittlung individueller Profile und die subjektiven Bewertungen der Mitarbeiter lassen sich Rückschlüsse auf die fachlichen und sozialen Bedingungen sowie die persönlichen Ressourcen ziehen. Insbesondere die Einschätzung über die Kollegen und Vorgesetzten können zeigen, inwieweit die Projekte der Personalentwicklung, wie z. B. das Mentoring, Erfolg bringen und welcher Bedarf an weiteren Maßnahmen besteht.

Bevor das Mentoring-Programm im Rahmen des Projektes „Individuelle Personalentwicklung für Führungskräfte“ erfolgreich in die Organisation implementiert werden kann und neue Tandems akquiriert

werden, bedarf es zunächst einer Gesamtevaluation der angebotenen Maßnahmen zur Entwicklung des Führungskräftenachwuchses, wobei sich diese Maßnahmen derzeit in der Umsetzung befinden.

Zur Projektfortsetzung werden folgende modifizierte Maßnahmen durchgeführt:

- Fortführung erfolgreicher Tandembeziehungen bei gegenseitigem Interesse
- Rekrutierung von Cross-Mentoren aus Verwaltungsbereichen außerhalb der Landeshauptstadt Magdeburg
- Eine bedarfsorientierte Fortsetzung der Trainings- bzw. Coachingeinheiten auf der Basis zuvor erstellter individueller Personalentwicklungspläne der Mentees sowie Leistungen für ein persönliches Bildungsmanagement
- Einbeziehung der direkten Vorgesetzten der Mentees zur gezielten Förderung (z. B. fördern und fordern der Mentees in ihrem Fachbereich durch Projektleitung, Weiterentwicklung und Anwendung der erlernten Fähigkeiten, Einbeziehung in Führungsentscheidungen)
- Trainingsangebote für Mentorinnen und Mentoren

Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen ist eine weitere Zusammenarbeit mit dem externen Partner der Landeshauptstadt Magdeburg vorgesehen.

Die Erfahrungen aus dem Projekt Mentoring finden Niederschlag in der zu erarbeitenden Personalentwicklungsstrategie, welche zum gegebenen Zeitpunkt in der Arbeitsgruppe Personalentwicklung vorgestellt und diskutiert wird. Diese abschließende Diskussion bildet die Grundlage für die Entscheidung des Oberbürgermeisters für die zukünftige Personalentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass die Führungskräfte für das Feststellen der Personalentwicklungsbedarfe verantwortlich sind und gemeinsam mit den Mitarbeitern konkrete und individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen festlegen. Die Vorgesetzten ermitteln (z.B. im Jahresmitarbeitergespräch) durch den Abgleich des Stellen-Anforderungsprofils mit dem Eignungsprofil des Mitarbeiters den jeweiligen Personalentwicklungsbedarf und schlagen die entsprechenden Maßnahmen vor. Personalentwicklung findet somit immer vor Ort, in den Ämtern und Fachbereichen statt.

Im Rahmen des Mentoring gilt dies insbesondere für die direkten Vorgesetzten der Mentees, denen eine weitere gezielte Förderung durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen obliegt.

3.3. Telearbeit

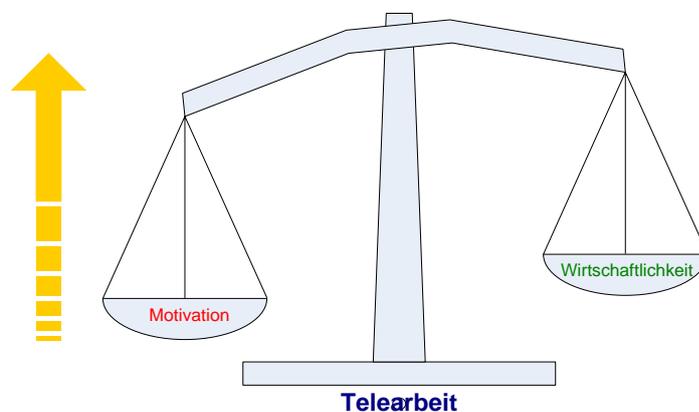
Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechniken gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zumindest teilweise (alternierend) an einem außerhalb des Amtes oder Fachbereichs liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird, der mit dem Amt oder Fachbereich durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden ist.

Soweit zur Theorie. Mit wenigen Worten könnte man auch sagen, dass die zu leistende Arbeit, beispielsweise in der Privatwohnung verrichtet wird und Arbeitsergebnisse mittels Datentransfer von/zum Arbeitgeber übertragen werden. Die technischen Voraussetzungen hierfür sind durch den Arbeitgeber zu schaffen. Entsprechende Informationen wurden schon bekannt gegeben. Leider scheinen sie nicht bei allen angekommen oder richtig gewertet worden zu sein. Um jeden Mitarbeiter in Gänze zu informieren, möchten die Autoren hiermit nochmals alle relevanten Informationen für die Telearbeit zur Verfügung stellen.

Dabei ist darauf hinzuweisen, dass nicht jeder Arbeitsplatz für die Telearbeit in Betracht kommt. Es muss sich um Tätigkeiten handeln, welche ohne ständigen Rückgriff auf umfangreiche Unterlagen (z.B. Akten / zentrale Verfahren) oder spezielle Programme erledigt werden können und keiner spontanen, direkten Kommunikation bedürfen.

Verhaltens- und Leistungskontrolle bei körperlicher Abwesenheit von Beschäftigten wird bei der Telearbeit durch Zielvereinbarungen und Erfolgskontrolle ersetzt.

Die Kosten für solch einen Telearbeitsplatz umfassen u. a. die technische Ausstattung und die kommunikative Anbindung. Die Kosten hierfür dürfen nicht höher sein als jene für den „althergebrachten“ Arbeitsplatz.



Vorteile der Telearbeit sind u.a. die Familienfreundlichkeit und der hohe Grad der Mitarbeitermotivation. Den Wünschen nach besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie nach flexibler Arbeitszeit und flexiblem Arbeitsort kann mit diesem Instrument Rechnung getragen werden.

Derzeit befindet sich das Projekt „Telearbeit als neue Arbeitsform in der Stadtverwaltung Magdeburg“ in der Erprobungsphase.

Auf Grund der spezifischen Arbeitsplätze der verschiedenen Bewerber konnten bis heute lediglich zwei Mitarbeiter für die Erprobungsphase gewonnen werden. Für beide wurde vereinbart, dass sie an einem Tag in der Woche Telearbeit verrichten.

Um die Wirtschaftlichkeit und Effektivität von Telearbeit für die Verwaltung der Stadt Magdeburg optimal bewerten zu können, ist es von Interesse weitere Kollegen für dieses Projekt zu gewinnen. Vereinbarungen zur Telearbeit können individuell gestaltet werden. Vorstellbar ist hier beispielsweise folgendes Muster:

- ☺ Ein Tag in der Verwaltung und der Rest der Woche Telearbeit

Im Gesamtverfahren sollte in Erfahrung gebracht werden, ab welcher Größe der Anwesenheit in der Verwaltung noch wirtschaftliche Aspekte zum Tragen kommen und in wie weit eine Abwesenheit der Zusammenarbeit und Rationalität dient.

Diese Größen müssen im Kontext mit der erstrebten Mitarbeitermotivation gesehen werden. Mithin müssen sich Mitarbeitermotivation sowie wirtschaftliche Aspekte die Waage halten.

Anzustreben ist ein System, bei dem der Rückbehalt eines Arbeitsplatzes innerhalb der Verwaltung nicht mehr von Nöten ist, da hierbei erst der Kosten-/Nutzenfaktor zum Tragen kommt und dem ureigenen Sinne von Telearbeit entsprochen wird. Das sich die Ziele (Motivation und Wirtschaftlichkeit) nicht entgegenstehen, wird mit der Tatsache unterstrichen, dass Telearbeit auch in der freien Wirtschaft eingesetzt wird um u. a. Kosten zu senken. Hierbei wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit eingeräumt, seine Arbeit unter anderem von zu Hause aus zu verrichten. Im Gegenzug erfährt der Arbeitgeber Einsparungen (z. B. im Bereich der Büroausstattungen und Unterhaltung von Räumlichkeiten). Es wird außerdem davon ausgegangen, dass Mitarbeiter, die sich durch diese Maßnahme motiviert sehen, effektiver arbeiten.



Letztendlich sind allerdings noch Voraussetzungen zu beachten, welche in Vorbereitung bzw. mit dem Abschluss solch einer Vereinbarung einhergehen. Zum einen muss der Vorgesetzte dieser Maßnahme zustimmen. Außerdem muss damit gerechnet werden, dass sich mehrere Mitarbeiter einen Schreibtischplatz und einen Anschluss zur Datenkopplung teilen müssten, diesen aber zumindest (ggf. an unterschiedlichen Tagen) gemeinsam nutzen.

Des Weiteren eignen sich, wie Eingangs erwähnt nur Arbeitsplätze, welche keinen ständigen Aktenrückgriff, spezielle Programme oder spontane, situationsbedingte und vor allem direkte Kommunikation voraussetzen.

Verantwortlich für die Durchführung innerhalb der Stadtverwaltung Magdeburg ist der Fachbereich 01. Die Arbeitsgruppe Personalentwicklung und das **audit berufundfamilie®** (siehe nachfolgendes Kapitel) sind beteiligt.

Eine repräsentative Erprobung ist allerdings nur mit einer Vielzahl von Teilnehmern möglich. Ohne eine aussagekräftige Praxis-Studie erscheint es sonst nicht möglich, dieses Instrument in die Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg zu implementieren.

3.4. Mitarbeiterbefragung

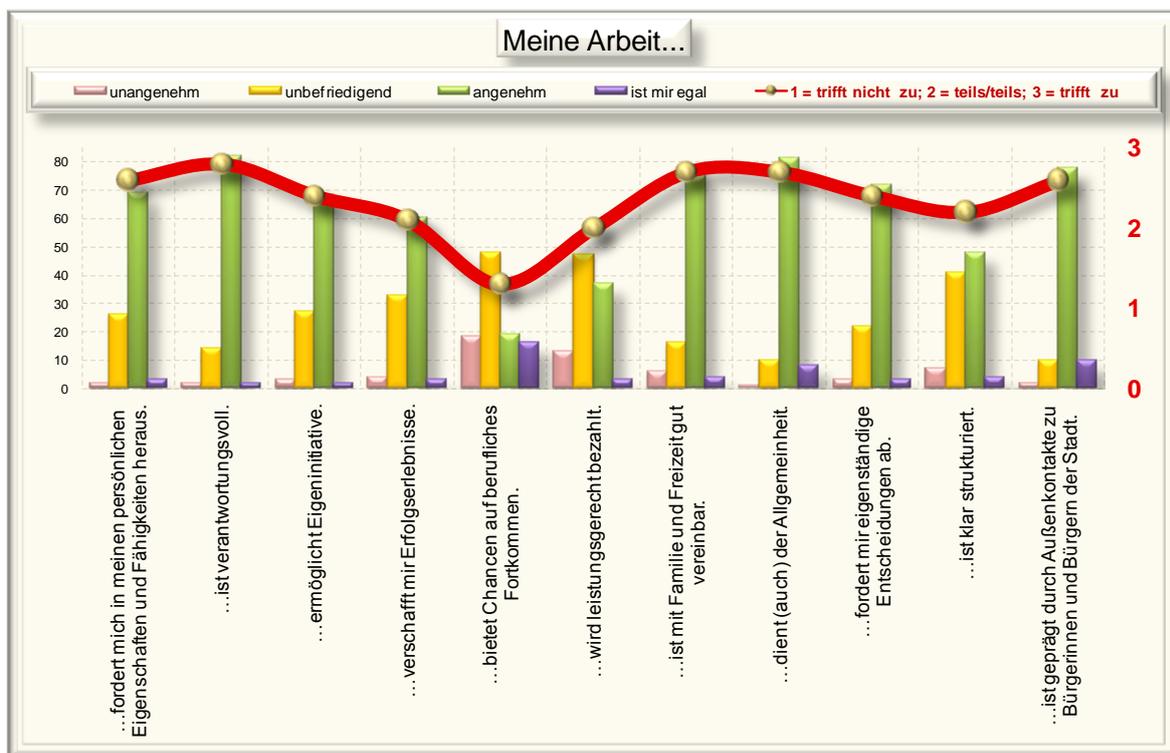
Die Mitarbeiterbefragung ist eine treffliche Art, qualitativ wertvolle Daten direkt vom Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin zu erhalten. Es handelt sich hierbei um ein sehr sensibles personalwirtschaftliches Instrument, welches für die Erreichung der unterschiedlichsten Zielsetzungen eingesetzt werden kann.

Im Auftrag der Landeshauptstadt Magdeburg führte das Institut für Soziologie der Universität Magdeburg im Frühsommer 2007 eine empirische Erhebung in der kommunalen Verwaltung durch.

An alle Beschäftigten wurden entsprechende Fragebögen verteilt, die anonym und auf freiwilliger Basis auszufüllen waren. Eine Rücklaufquote von 57 % macht deutlich, dass die Mehrheit der Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg ihren Beitrag dazu leisten wollte. Die Bandbreite dessen, was in dieser Mitarbeiterbefragung ausgewertet werden sollte war abwechslungsreich und vielschichtig. Deshalb wird im Folgenden nur auf die wichtigsten Themenfelder eingegangen:

👍 Allgemeine Aussagen zur Arbeit

Erfragt wurde hier die allgemeine Gefühlslage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu allumfassenden Aussagen bezüglich des täglichen Arbeitsumfeldes. Hierbei hatten die Befragten zum Einen die Möglichkeit diese vorgegebenen Aussagen mit „trifft nicht zu“, „teils/teils“ und „trifft zu“ zu beantworten. Andererseits war es möglich, diese Aussagen emotional zu bewerten. Alarmierend dabei ist sicherlich der Umstand zu bewerten, dass im Gesamtergebnis die „Chance auf das eigene berufliche Fortkommen“ als sehr gering eingeschätzt wird. Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die vorgegebenden Aussagen und die Angaben bzw. Bewertung der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Wie wird die Leistungsfähigkeit des eigenen Arbeitsumfeldes und der gesamten Stadtverwaltung empfunden? Diese Frage beantwortet die unten stehende Grafik.

Interessanterweise wird dabei das persönliche Umfeld als leistungsstärker wahrgenommen als das „große Ganze“. Vom rein rationalen Standpunkt ausgesehen, müsste es aber genau umgekehrt sein.



Angaben zur „Informiertheit über Verwaltungsabläufe“ und Einschätzungen zur „Leistungsfähigkeit der Verwaltungsebenen“ erweitern den Horizont und lenken den Blick auf jene tätigkeitsübergreifenden Aspekte, die zugleich erstes Indiz für die individuelle Positionierung des Beschäftigten im Gesamtgefüge sind. Die Aufklärung über Vorgänge im unmittelbaren Arbeitsumfeld wird so als positiver empfunden. Mit zunehmender Distanz zum eigentlichen Arbeitsplatz verkehren sich Urteile ins Negative. Vorgänge der Gesamtverwaltung bleiben intransparent und können somit nicht in die Einschätzung der eigentlichen Leistungsfähigkeit einfließen.

Somit begründet sich die Erklärung, warum die Gesamtverwaltung als leistungsschwächer wahrgenommen wird, als das eigene unmittelbare Arbeitsumfeld, nicht ausschließlich im Fehlen objektiver Beurteilungsmaßstäbe. Ein besserer Informationsfluss sowie die Zugehörigkeit zu höheren Laufbahngruppen lässt die Urteile fundierter und auch signifikant positiver ausfallen. Dabei zeichneten gesunde Beschäftigte ein positiveres Bild des Leistungsstandes als beispielsweise chronisch Kranke oder behinderte Mitarbeiter/innen.

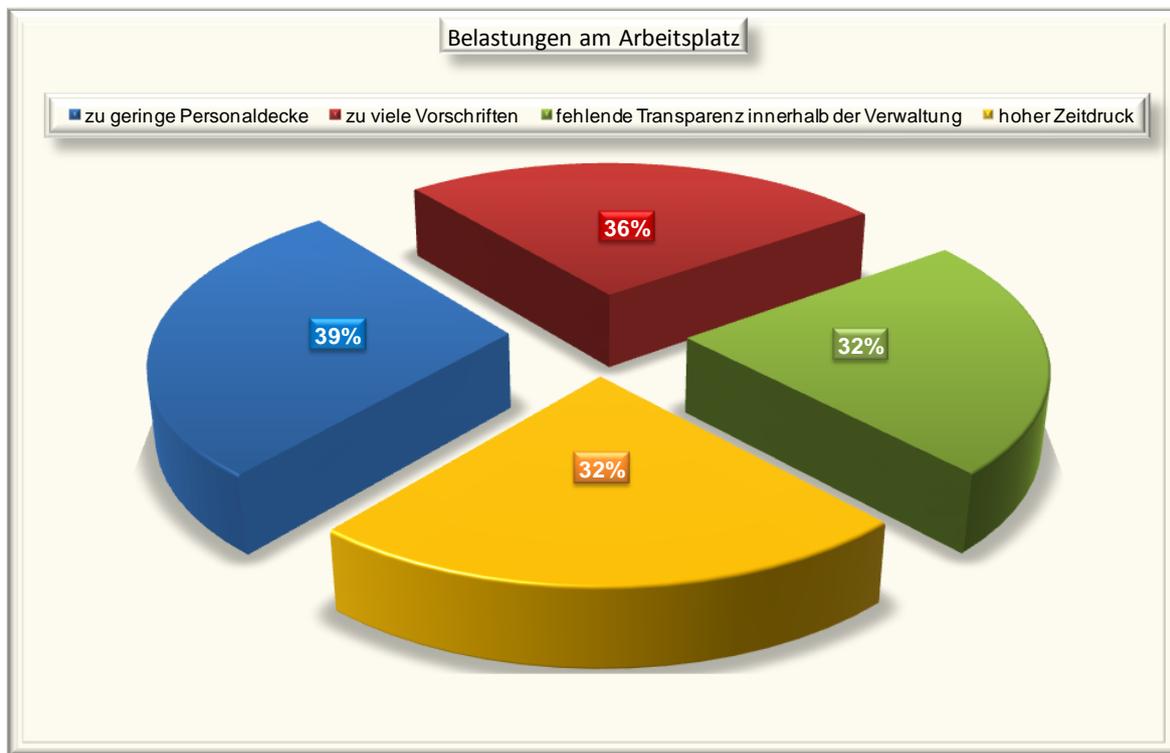
Im Fazit konnte hier ausgewertet werden, dass ein positives Selbstbild und ein hoher Identifizierungsgrad über alle Ebenen der Verwaltung im Zusammenspiel mit einer fordernden Tätigkeit, die Verwaltung auf alle drei erfassten Ebenen leistungsstärker erscheinen lässt.

☑ **Räumliche Bedingungen und Arbeitsaufgaben**

Hier wurden die Mitarbeiter zum Einen nach dem äußeren Erscheinungsbild des unmittelbaren Arbeitsumfeldes befragt. Das Ergebnis wurde von der Mehrheit als befriedigend dargestellt, da Raumgröße, Lichtverhältnisse, Sauberkeit, Raumklima, Nebengeräusche und ähnliche Dinge Anlass zur Klage boten. Außerdem stand die berufliche Tätigkeit des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin im Vordergrund dieses Fragekomplexes. Dort ist den Angaben zu entnehmen, dass die ausgeübte Tätigkeit von der Masse als „facettenreich“, verbunden mit sozialen, fachlichen und persönlichen Komponenten, angesehen wird.

☑ **Belastungen am Arbeitsplatz**

Entgegen der Erwartungen tendieren die Antworten dieses Fragegebietes nicht in den extremen Bereich. Vor dem Hintergrund des stetigen Personalabbaus und der gleichzeitigen Beibehaltung der zu erledigenden Aufgaben, war genau das zu befürchten. Die täglichen Belastungen tendieren aber eher in einen mittleren „Pegelausschlag“.



Neben den im Diagramm dargestellten Belastungsfaktoren sah sich auch fast jeder dritte Beschäftigte einer zu geringen Wertschätzung durch eigene Vorgesetzte ausgesetzt.

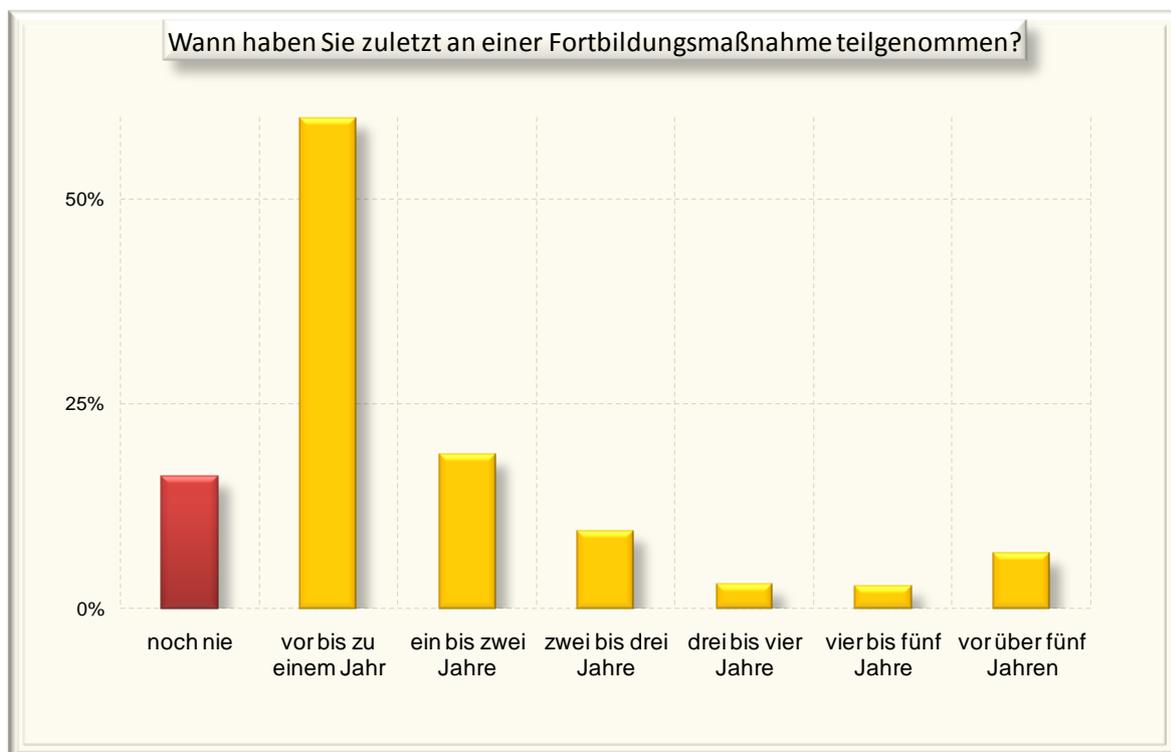
Unterforderungen, langweilige Arbeiten, zu umfassendes Aufgabengebiet und zu hohe Anforderungen an das fachliche Können kamen und kommen bei 15 – 22 % der Befragten zum Tragen.

Dagegen spielten Facetten, wie Mobbing, Probleme im persönlichen Bereich, Benachteiligung aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen, Geschlechtszugehörigkeit oder sexueller Orientierung eine eher untergeordnete Rolle.

📌 Qualifikations- und Fortbildungsmaßnahmen

Gefragt danach, wann die/der Betreffende ihre/seine letzte Qualifikations- bzw. Fortbildungsmaßnahme in Anspruch genommen hat, antworteten die Befragten recht unterschiedlich und zum Teil auch überraschend.

So mussten gut 16 % der befragten Beschäftigten antworten, noch nie an einer entsprechenden Fortbildungsmaßnahme teilgenommen zu haben. Für weitere knapp 20 % ist die letzte Fortbildung zwei oder mehr Jahre her. Ein Umstand, den es mittelfristig zwar abzustellen gilt, der jedoch angesichts der gut 75 %, die ihre Fortbildungsmaßnahmen innerhalb der letzten zwei Jahre absolvierten, als nicht dramatisch angesehen werden muss. Der Grundsatz, dass Qualität der Quantität vorzuziehen ist, sollt hier im besonderen Maße gelten.



📌 Sicht auf Vorgesetzte und das berufliche Selbstbild der Befragten

Vorgesetzte spielen eine wichtige Rolle im Arbeitsalltag. Gemeint sind hier all jene Personen, die gegenüber dem befragten Beschäftigten unmittelbar weisungsbefugt sind. Die Mitarbeiter/innen wurden gebeten, anzugeben, inwieweit die Aussagen der nachfolgenden Grafik für sie persönlich zutreffend sind.

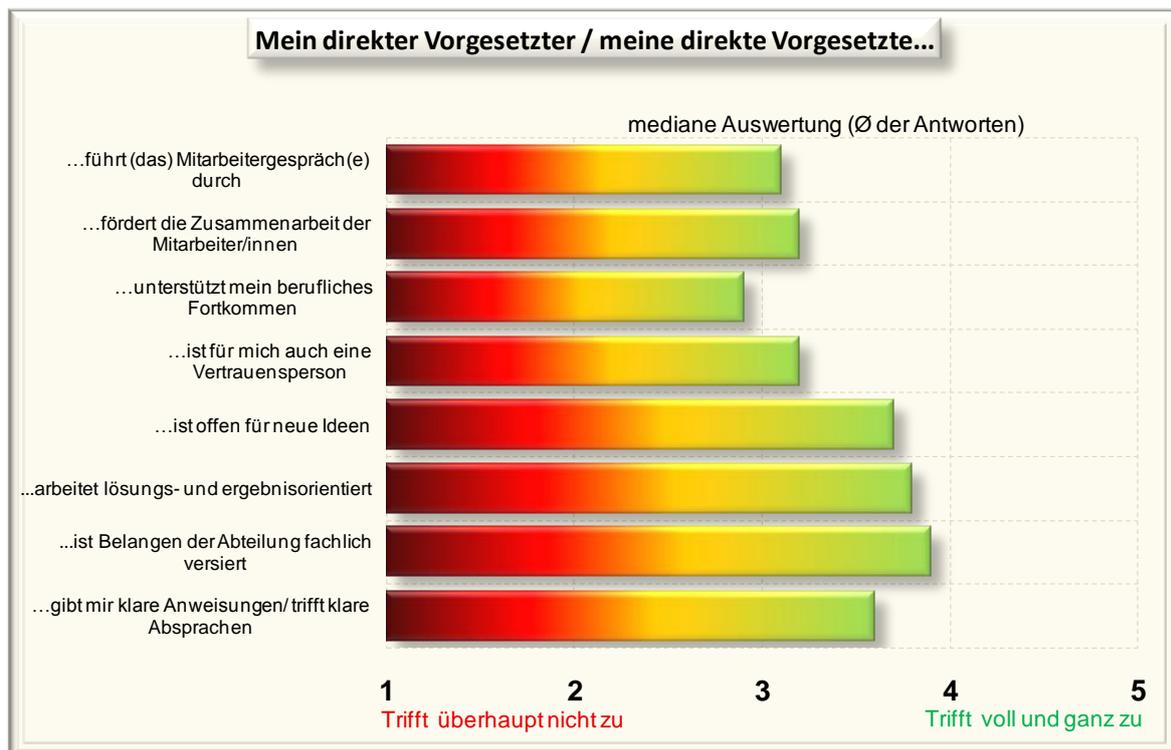
Eines hat die Befragung dabei wieder einmal deutlich gemacht. Die allgemeine Dienstzufriedenheit der Beschäftigten hängt weniger von den Belastungen als vielmehr davon ab, wie der Betreffende von seinen Vorgesetzten beurteilt werden.

D.h.: Je günstiger die Beurteilung des Vorgesetzten ausfällt, desto positiver werden Tätigkeit und Arbeitsklima wahrgenommen. Dieses Ergebnis hat dann im Umkehrschluss wiederum zur Folge, dass

ein positives Urteil über die Personen in leitender Stellung abgegeben wird. Den vorliegenden und ausgewerteten Daten zufolge, ist diese „Symbiose“ als überaus eng zu betrachten.

Im Einzelnen wird den Vorgesetzten von gut 60 % der Befragten fachliche Versiertheit und Zielstrebigkeit attestiert. Auch der dienstliche, kommunikative Austausch wird von der Mehrheit als positiv gesehen.

Der Bereich der Ausübung von sozialen Kompetenzen hingegen scheint bei vielen Vorgesetzten aber mit Defiziten belastet zu sein. So glaubt ein nicht geringer Anteil der Befragten, dass ihr jeweilig direkter Vorgesetzter sie nicht adäquat im beruflichen Fortkommen unterstützt oder unterstützen wird.



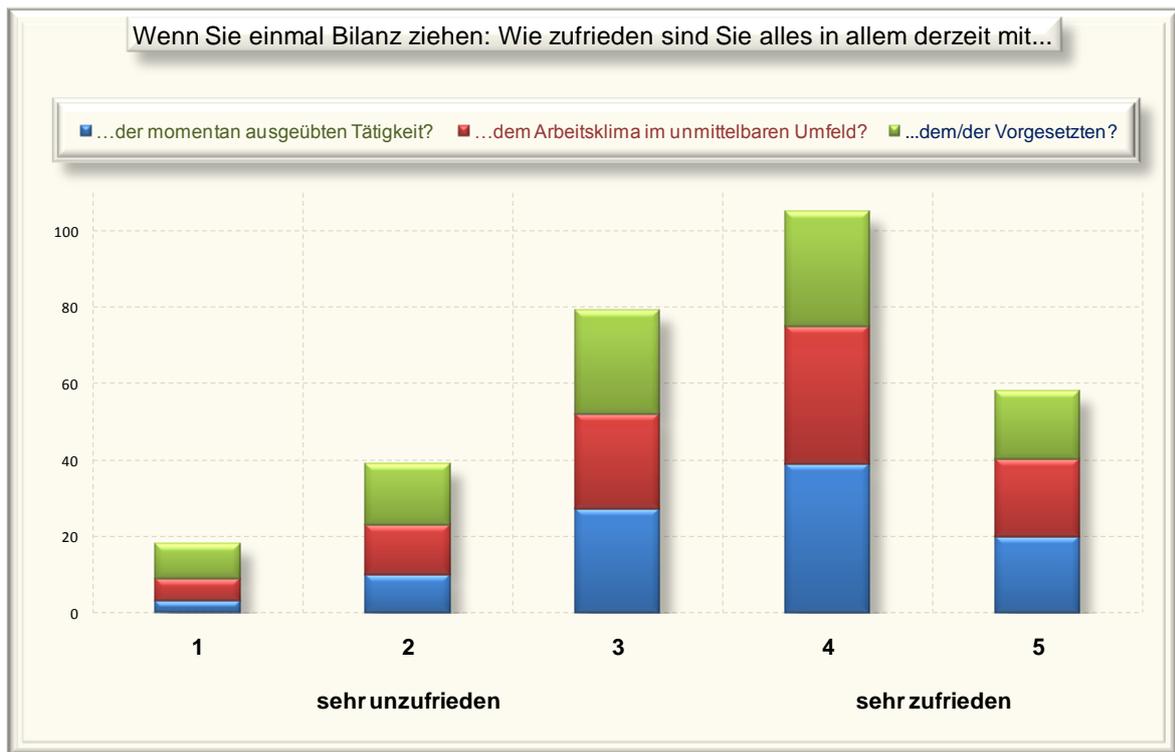
📌 Persönliche Bilanz der Befragten

Dieses Fragengebiet zielte in erster Linie darauf ab, ob eine Tätigkeit bei einer öffentlichen Verwaltung für die Befragten aus heutiger Sicht auch noch erstrebenswert ist.

Das Ergebnis der Auswertung kann im Wesentlichen als positiv gewertet werden. Haben sich doch drei von vier Befragten dafür ausgesprochen, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit die Landeshauptstadt Magdeburg erneut als Arbeitgeber wählen würden. 70 % gaben zudem an, dass sie eine hohe bis starke arbeitsbezogene Motivation empfinden.

Jeder Zweite identifiziert sich im sehr starken Maße mit den Inhalten des Arbeitsgebietes und fast zwei Drittel der Befragten sind derzeit mit ihrer Tätigkeit umfänglich zufrieden.

Aber auch hier muss die Zahl der Befragten die sich nicht positiv geäußert haben in hohem Maße beachtet werden.



Immerhin gaben 20 % an, dass sie noch kein fundiertes Urteil fällen können und gar 6 % tendierten bereits jetzt zu einem Wechsel des Arbeitgebers.

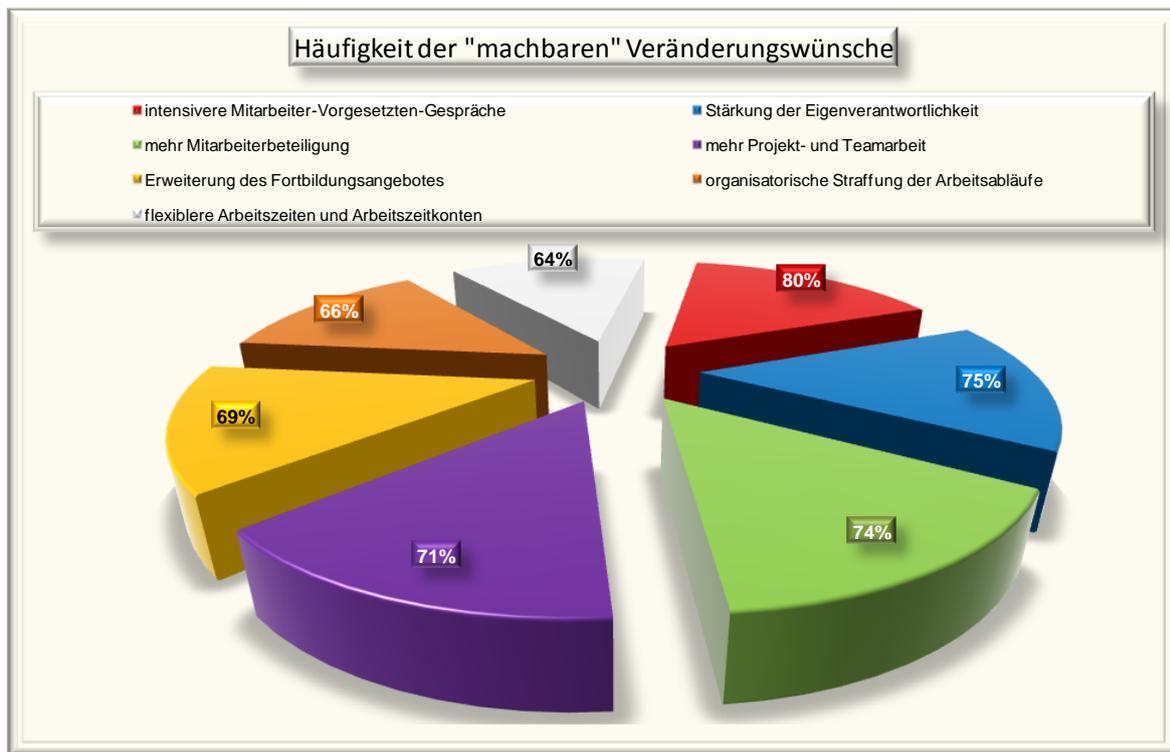
☺ **Veränderungswünsche der Beschäftigten**

Natürliche wecken Mitarbeiterbefragungen immer Begehrlichkeiten, die aber in der Summe unbedingt ernst zu nehmen sind. Dabei spielt der gewonnene Erfahrungsschatz im beruflichen wie auch im privaten Umfeld eine wesentliche Rolle.

Die am meisten aufgetretenen Forderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Mehr Fortbildung
- Bessere Aufstiegschancen
- Mehr Mitarbeiterbeteiligung
- Flachere Hierarchien
- Stärkung der Eigenverantwortlichkeit
- Flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten

Befragt nach der Erfüllbarkeit ihrer Forderungen gaben sich die Befragten jedoch realistisch. Dennoch ist die Mehrheit auch der Ansicht, dass die in der nachfolgenden Grafik aufgeführten Bedürfnisse „machbar“ seien.



Weniger optimistisch sahen knapp 40 % der teilnehmenden Beschäftigten Fragen zum eigenen Werdegang, also den Aussichten auf bessere Aufstiegschancen oder der Abflachung hierarchischer Ebenen.

Die im Jahr 2007 durchgeführte Mitarbeiterbefragung hat also in der Vielzahl der Themengebiete Tendenzen, Meinungen und Hinweise darauf gegeben, wo der sprichwörtliche Schuh direkt beim Beschäftigten drückt.

Daraus nun die richtigen Lehren zu ziehen und auch spürbare Veränderungen zu schaffen muss eines der wichtigsten Ziele der Zukunft sein. Die Einbeziehung der Personalvertretungen bei der Diskussion, welche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit ergriffen werden könnten, ist dabei unabdingbar.

Die Landeshauptstadt Magdeburg ist hier auf einem guten Weg.

Eine zukünftig durchgeführte Mitarbeiterbefragung mit ähnlichen Standards wird, so ist man sich sicher, Ergebnisse dieser Arbeit zeigen.

3.5. audit berufundfamilie®

Im Rahmen des audit berufundfamilie® sind innerhalb der nächsten drei Jahre möglichst alle 28 vereinbarten Ziele zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen, welche auf dem Auditierungsworkshop herausgearbeitet worden sind.

Damit die Umsetzung auch erfolgreich gelingt, wurde eine Projektgruppe gebildet, die im Februar 2007 ihre Arbeit aufgenommen hat und seitdem regelmäßig zusammenkommt. In der Projektgruppe arbeiten aus jedem Amt bzw. Fachbereich der Dezernate I und V eine Vertreterin bzw. ein Vertreter, die ehrenamtlichen Gleichstellungsbeauftragten aus den Ämtern bzw. Fachbereichen der Dezernate I und V, die Gleichstellungsbeauftragte sowie die Vorsitzende des Gesamtpersonalrates, mit.

Am 19. Juni 2007 wurde das Grundzertifikat der Landeshauptstadt Magdeburg für die Dezernate I und V von der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Ursula von der Leyen, und der Parlamentarischen Staatssekretärin im Wirtschaftsministerium, Dagmar Wöhrl, in Vertretung des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie, Michael Glos feierlich an den Beigeordneten I, Holger Platz, überreicht.



Im Einzelnen wurden entsprechend der **8 Handlungsfelder** folgende Ziele festgeschrieben:



Arbeitszeit

- ☑ Die Arbeitszeit wird noch flexibler gestaltet
- ☑ Es wird bei Bedarf eine lebensphasenorientiert Arbeitszeit eingeführt

Arbeitsorganisation

- ☑ Die Arbeitsabläufe werden unter familiären Aspekten überprüft
- ☑ Es werden Zielvereinbarungen eingeführt
- ☑ Bei der Planung von Arbeitsabläufen werden die familiären Verpflichtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter generell berücksichtigt
- ☑ Die Krankheitsursachen der Mitarbeiter werden analysiert
- ☑ Das Gesundheitsmanagement wird ausgebaut
- ☑ Es werden Schulungen zur Konfliktbewältigung angeboten

Arbeitsort

- ☑ Die Telearbeit wird eingeführt (s. 3.3)

Informations- und Kommunikationspolitik

- ☑ Es wird ein Familienportal im Intranet eingerichtet
- ☑ Die Familien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung werden persönlich mit einbezogen
- ☑ Die Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden über das audit informiert
- ☑ Über die Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden Flyer erstellt und verteilt
- ☑ Bereits vorhandene Ansprechpartner bei Vereinbarkeitsproblemen werden kommuniziert
- ☑ Es wird eine audit-Projektgruppe zur Umsetzung der Ziele und Maßnahmen gebildet
- ☑ Es werden externe Medien zur Veröffentlichung der Umsetzung des audit berufundfamilie® genutzt
- ☑ Das betriebliche Vorschlagswesen wird erweitert

Führungskompetenz

- ☑ Die Führungskräfte werden sensibilisiert
- ☑ Es werden regelmäßig Mitarbeitergespräche geführt
- ☑ Es wird die Einführung einer „Führungsbeurteilung von unten“ geprüft
- ☑ Es werden Informationsveranstaltungen für die Führungskräfte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie organisiert

Personalentwicklung

- ☑ Es wird ein Kontakthalteprogramm eingeführt
- ☑ Die Wiedereingliederung nach der Elternzeit wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erleichtert

Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

Hier wurde kein Ziel vereinbart, da die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen einzuhalten sind.

Service für Familien

- ☑ Der Kinderbetreuungsbedarf wird ermittelt
- ☑ Es wird der Aufbau eines Generationennetzwerkes geprüft
- ☑ Es wird eine Notfallbetreuung geprüft und ggf. angeboten
- ☑ Die Einrichtung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers wird geprüft
- ☑ Der Frauenförderplan wird fortentwickelt

Allen festgeschriebenen Zielen wurden außerdem Maßnahmen zugeordnet, die der Umsetzung des jeweiligen Zieles dienen. So wurden für das Ziel „Die Einrichtung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers wird geprüft“ folgende Maßnahmen vereinbart:

Der Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Möglichkeit der Einrichtung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers werden zunächst in jedem Fachbereich bzw. Amt geprüft.

Die konkreten Rahmenbedingungen werden bei vorliegendem Bedarf geklärt.

Wie an diesem Beispiel deutlich erkennbar ist, soll zunächst geprüft werden, ob tatsächlich von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Bedarf für ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer besteht.

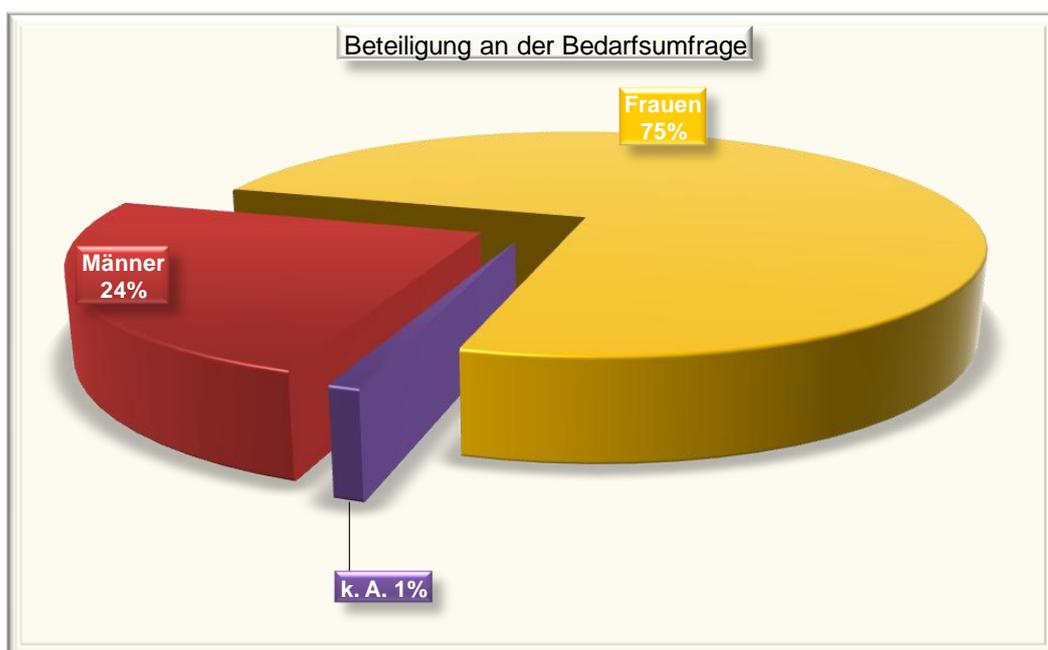
Philosophie des audit berufundfamilie® ist es, nur solche Ziele umzusetzen, für die von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Bedarf besteht. Es sollen nicht einfach nur Ziele umgesetzt werden, die dann nicht genutzt werden. Es soll sich am Bedarf orientiert werden. Nur so ist auch eine individuelle Umsetzung von Zielen im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie möglich.

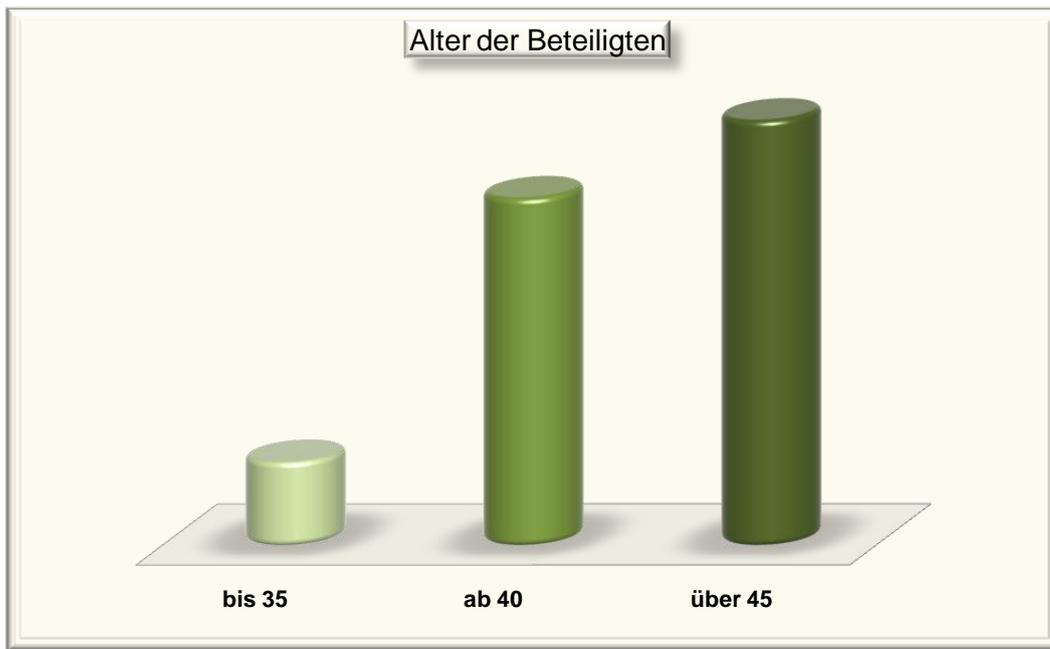
Das bedeutet gleichzeitig, dass nicht alle 28 vereinbarten Ziele zwingend umgesetzt werden müssen. Sollte kein Bedarf vorhanden sein oder gibt es andere nachvollziehbare Gründe, die gegen die Umsetzung eines Zieles sprechen, dann müssen einzelne Ziele nicht realisiert werden.

Um festzustellen, ob von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bedarf für die vereinbarten Ziele besteht, wurde im Oktober 2007 eine „BEDARFSUMFRAGE zu familienfreundlichen Maßnahmen“ in den Dezernaten I und V durchgeführt.

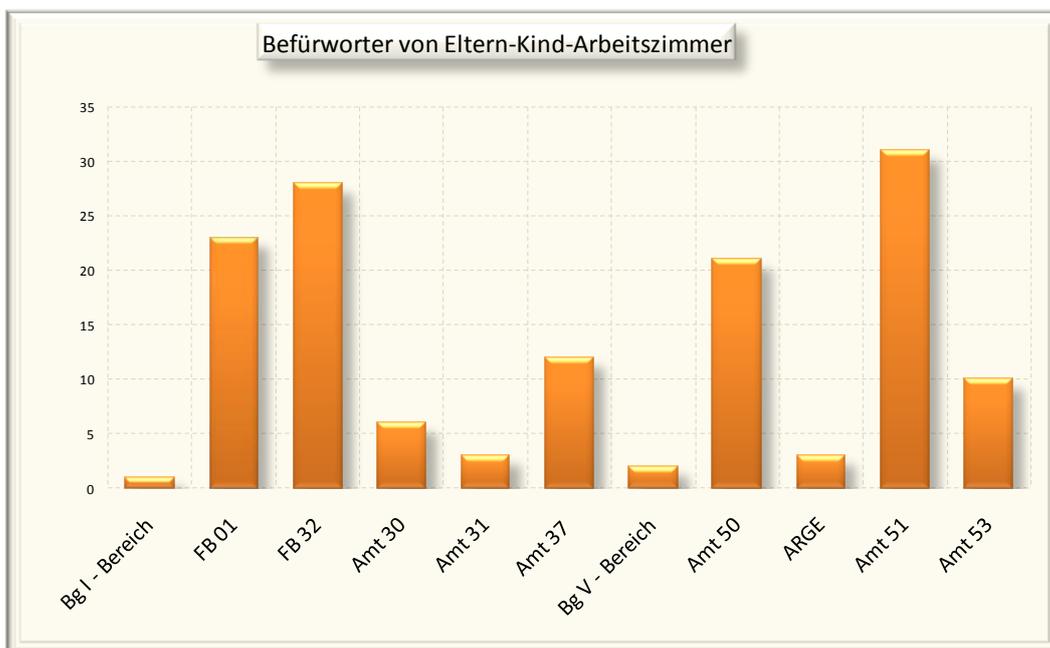
397 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter füllten die Bedarfsumfrage aus, was einer Beteiligung von etwa 32 % entspricht.

Nachfolgend wird die Auswertung der Bedarfsumfrage grafisch dargestellt:

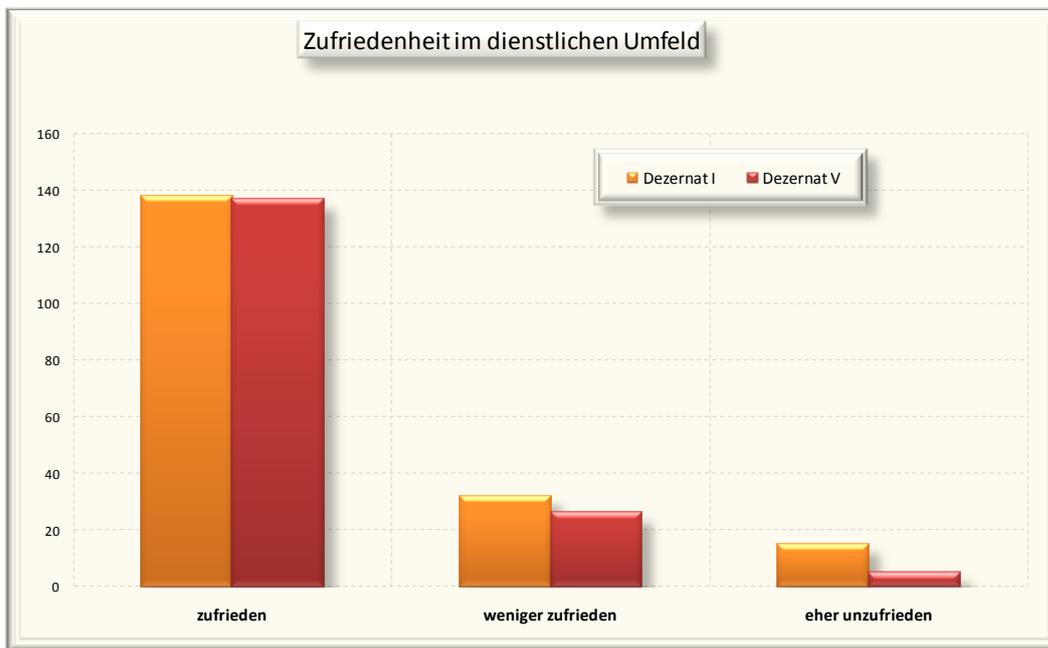




Der nachfolgenden Grafik ist zu entnehmen, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Amt/FB sich ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer vorstellen können:

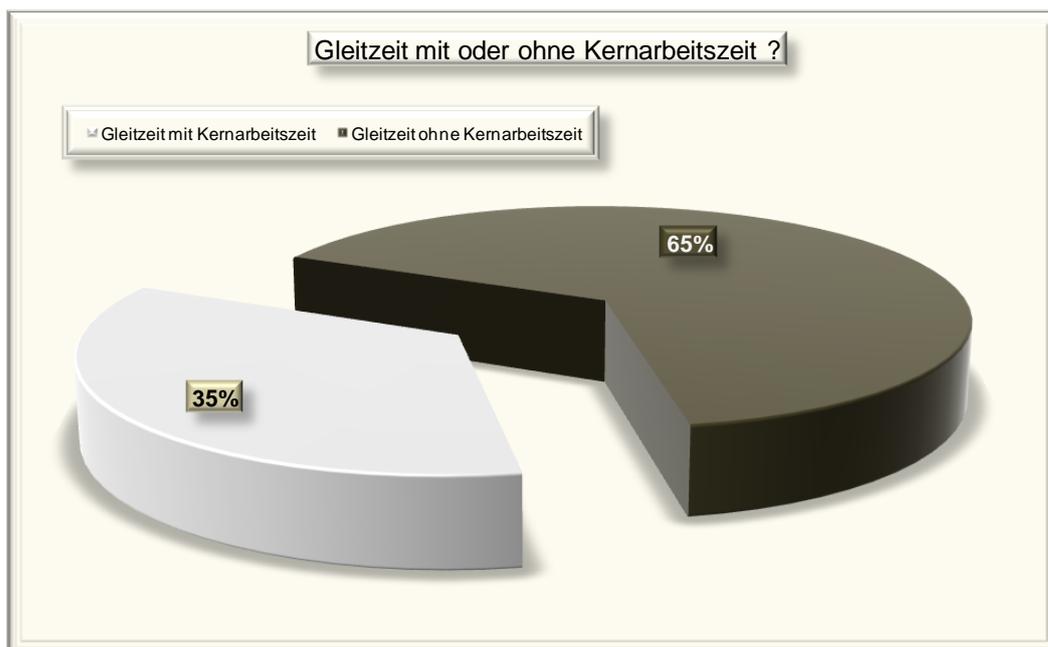


Es wurde auch gefragt, wie zufrieden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem dienstlichen Umfeld sind. Hier die Ergebnisse je Dezernat:



Für eine Inanspruchnahme von Leistungen innerhalb eines noch aufzubauenden Generationennetzwerkes haben sich 119 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgesprochen. Eine aktive Beteiligung können sich 26 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in nächster Zeit in die ATZ-Ruhephase oder in Rente bzw. Pension gehen, vorstellen.

Die Befragung hat außerdem ergeben, dass sich die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorstellen kann, innerhalb einer Gleitzeit ohne Kernzeit zu arbeiten, wie die folgende Grafik zeigt:



Die Ergebnisse der Bedarfsumfrage sind eindeutig ausgefallen, so dass die Projektgruppe im Jahr 2008 an der Umsetzung der Ziele arbeiten wird.

Vorrang hat dabei die Errichtung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers und die Einführung einer flexibleren Arbeitszeit. Beides soll mit Hilfe von Pilot-Ämtern bzw. Pilot-Fachbereichen erprobt werden und bei Akzeptanz und Erfolg später auch in allen anderen Bereichen, wo es möglich bzw. der Bedarf vorhanden ist, umgesetzt werden. Aber auch andere Projekte, die angearbeitet sind, sollen im Jahr 2008 erfolgreich umgesetzt werden. Dabei handelt es sich zum Beispiel um die Einführung des jährlichen Mitarbeitergespräches, die Fortführung des Frauenförderplanes und die weitere Einrichtung von Telearbeitsplätzen.

Im Rahmen des audit berufundfamilie® konnten im Jahr 2007 erstmalig bei einem Gesundheitstag auch familienfreundliche Angebote genutzt werden. Dazu gehörten u. a. Kinderschminken, eine Präsentation der Kinderbibliothek, das Torwandschießen mit dem Kapitän des 1. FC Magdeburg, Mario Kallnik, und ein Stand zur Zahngesundheit bei Kindern.

Der im Jahr 2007 begonnene Prozess zur Umsetzung der vereinbarten Ziele wird im Jahr 2008 intensiviert, damit eine spürbare Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dezernate I und V erreicht werden kann und das Ziel der Teilnahme am audit berufundfamilie® erreicht wird.

4. Der neue Tarifvertrag

4.1. §§ 31, 32 - Führen auf Probe/Führen auf Zeit

Die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für die Landeshauptstadt Magdeburg eine bedeutende Ressource und stellen dabei insbesondere für ihre Führungskräfte hohe Anforderungen in den verschiedenen Kompetenzbereichen.

Um das Erreichen dieser Anforderungen prüfen und unerwünschten Entwicklungen rechtzeitig und nachhaltig begegnen zu können, wurde entsprechend der §§ 31 und 32 des TVöD nachfolgendes festgelegt:

Die Regelungen des **§ 32 „Führen auf Zeit“** finden in der Landeshauptstadt Magdeburg derzeit noch keine Anwendung.

Alle vakant werdenden Stellen ab Entgeltgruppe 10 mit Führungstätigkeit werden zur **„Führung auf Probe“** entsprechend des **§ 31** ausgeschrieben und besetzt. Die Besetzungsempfehlung erfolgt im Ergebnis eines festgeschriebenen Auswahlverfahrens. Ausnahmen sind dabei allerdings begründet möglich.

Bei der Umsetzung des Konzeptes zur Einführung der Instrumente galt es folgende Schwerpunkte zu beachten:

Führungspositionen sind nach der **Definition des § 32 Abs. 2 TVöD**, die ab einer Eingruppierung in der EG 10 zugewiesenen Tätigkeiten mit Weisungsbefugnis. Beide Voraussetzungen müssen kumulativ erfüllt sein. Es reicht nicht allein, dass der Beschäftigte eine Tätigkeit in der EG 10 oder höher ausübt. Er muss vielmehr im Rahmen dieser Tätigkeit auch Weisungsbefugnis innehaben. Erst diese macht schließlich die Führung aus, die erprobt werden soll. Gerade bei kleineren Einheiten wird davon auszugehen sein, dass es bereits ausreicht, wenn Weisungsbefugnis gegenüber einem anderen Beschäftigten besteht. (Außertarifliche Führungspositionen sind von der Regelung des § 32 TVöD nicht erfasst.)

Zielsetzung bei der Einführung des Instrumentes „Führen auf Probe“ ist es, vordringlich die Personalentwicklung einzelner Beschäftigter mit dem Ziel zu verbessern, zunächst die Bewährung des Beschäftigten auf dieser Position festzustellen und die in Rede stehende Führungsposition im Fall der Bewährung auf Dauer zu übertragen.

Hinsichtlich der Vergütung ist zu beachten, dass bei Neueinstellungen der Beschäftigte unmittelbar in die passende Entgeltgruppe, die der Führungsposition auf Probe entspricht, eingeordnet wird, während bereits Beschäftigte eine zusätzliche finanzielle Zulage erhalten, die den Differenzbetrag zwischen der bisherigen Entgeltgruppe und der Entgeltgruppe, die der nun übertragenen Führungsposition entspricht, ausmacht.

Bei internen Beschäftigten bleibt der ebenfalls bestehende Arbeitsvertrag bezüglich seiner Dauer (unbefristet) als auch hinsichtlich der Einordnung in eine Entgeltgruppe, soweit sie Bestandteil des Arbeitsvertrages geworden ist, grundsätzlich unangetastet. Der intern Beschäftigte erhält einen befristeten Änderungsvertrag für die Zeit der Erprobung.

Bei der „Führung auf Probe“ steht die Erprobung des Beschäftigten im Vordergrund. Dementsprechend ist bei Ablauf des Zeitraumes eine Entscheidung über den Ausgang der Erprobung, also eine Feststellung über die Bewährung auf der Position zu treffen.

extern eingestellte Beschäftigte

- ☺ Haben sich neue Beschäftigte bewährt, ist ihnen eine unbefristete Beschäftigung auf der bereits ausgeübten Führungsposition anzubieten.
- ☺ Ist die Erprobung extern eingestellter Beschäftigter nicht erfolgreich gewesen, endet das Beschäftigungsverhältnis - weil es befristet war - ohne weiteres Zutun, rein durch Zeitablauf.

intern eingestellte Beschäftigte

- ☺ Haben sich bereits Beschäftigte als Führungskräfte auf Probe bewährt, ist ihnen die ausgeübte Führungsposition zwingend auf Dauer zu übertragen.
- ☺ Bei der erfolglosen Erprobung eines bereits Beschäftigten ist dem Beschäftigten nach Zeitablauf eine seiner bisherigen Vergütung entsprechende Tätigkeit (nicht zwingend der Arbeitsplatz, welchen er vorher ausgeübt hat) zu übertragen.

Wie eingangs bereits erwähnt wird künftig jede vakante und neu zu besetzende Stelle ab Entgeltgruppe 10 mit Führungstätigkeit zur „Führung auf Probe“ ausgeschrieben und besetzt.

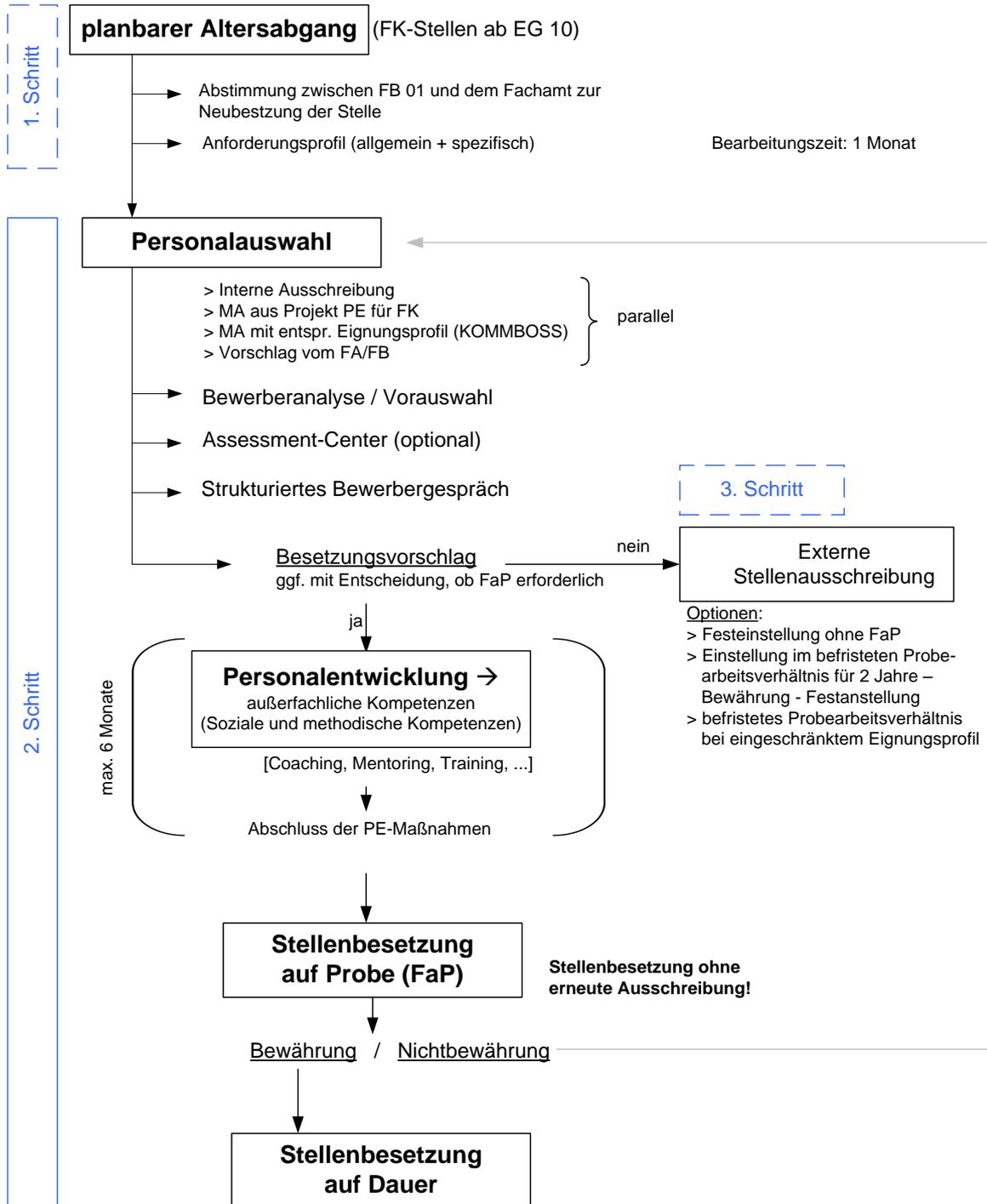
Die Entscheidung über die Ausschreibung bzw. über die Besetzung der Stelle erfolgt bis zur EG 12 durch den Beigeordneten I, ab EG 13 durch den Verwaltungsausschuss. Der zuständige Personalrat ist dabei selbstverständlich in das Auswahlverfahren einzubeziehen.

Die **einzelnen Verfahrensschritte des Auswahlverfahrens** wurden ausgearbeitet und kommen bereits zur Anwendung (siehe nebenseitiges grafisches Schema).

Ist kein geeigneter Bewerber ermittelt worden, kann das Verfahren wie unter Schritt 2 soweit weitere Ersatzkandidaten vorhanden sind bzw. eine erneute externe Ausschreibung erfolgt ist, erneut durchgeführt werden.

Potentielle Anwärter auf „Führung auf Probe“ werden sich nur dann auf eine dieser Herausforderungen einlassen, wenn sie vor Ort eine möglichst konkrete Vorstellung davon erhalten, was dies für ihre berufliche und soziale Situation bedeuten kann. Deshalb müssen diese Instrumente des TVöD in die Personal- und Organisationsentwicklung eingebunden werden.

Das heißt wiederum, dass sich die vorliegende Grundsatzentscheidung in der weiteren Personalplanung und der Personalentwicklung niederschlagen muss.



4.2. § 18 – Leistungsentgelt / Jahresmitarbeitergespräche / Zielvereinbarungen

Ab dem 01. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes gezahlt. Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt und wird von allen Beschäftigten gleichermaßen finanziert.

Mit der Aufnahme des §18 in den neuen Tarifvertrag wollte man keineswegs zusätzliche Ängste schüren und/oder den Egoismus am Arbeitsplatz und das Konkurrenzdenken fördern. Auch ist der §18 nicht dazu gedacht, Sanktionen in finanzieller Hinsicht beim Nichterreichen von Zielen im Rahmen von Zielvereinbarungen zu verhängen.

Nach den Vorstellungen der Urheber sollte ein Leistungssystem dazu dienen, das Arbeitsumfeld für einen zielorientierten Arbeitsprozess offen zu legen und zu gestalten. Für die meisten Beschäftigten ist die Einhaltung der arbeitsvertraglich, tarifvertraglich und dienstplanmäßig geregelten Arbeitszeiten wichtig. Dazu gehört auch eine solidarische Kommunikation. Das heißt: Mit der Einführung des Leistungssystems soll ein höheres Maß an Selbstbestimmung und -verantwortung für die Beschäftigten erreicht werden. Das Leistungssystem soll also motivieren und nicht demotivieren.

Eine faire, leistungsbezogene Vergütung stellt eine neue Chance für alle Beschäftigten des öffentlichen Dienstes dar, die diese auch als solche begreifen müssen. Damit diese Zielstellung erreicht werden kann, mussten vorrangig die Rahmenbedingungen fachlich richtig gestaltet und in der Praxis entsprechend umgesetzt werden. Zudem, und dies ist als Hauptaufgabe für alle Verantwortlichen zu sehen, müssen die erarbeiteten Konzepte für alle Beschäftigten verständlich und nachvollziehbar sein.

Mit dem neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst haben sich die beiden Tarifvertragsparteien darauf verständigt, ab 2007 solche Leistungsentgelte zu zahlen. Die Landeshauptstadt Magdeburg hat eine entsprechende Umsetzung mittels einer Dienstvereinbarung vom Juli 2007 geregelt. Dabei wird das leistungsbezogene Entgelt 2007 nach dem so genannten „Gießkannenprinzip“ an alle Beschäftigten ausgezahlt, ohne dass eine Bewertung erfolgt.

Dieses Prinzip wird 2008 grundsätzlich beibehalten.

Zusätzlich zur pauschalierten Ausschüttung können die Teilnehmer am bereits angesprochenen Pilotverfahren einen leistungsbezogenen Bonus erhalten. Die flächendeckende Einführung von leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten - ohne Pauschalierung - ist ab 2009 vorgesehen.

Wie funktioniert nun dieses Pilotverfahren?

Durch das Pilotprojekt sollen die Verfahren der „Systematischen Leistungsbewertung“ und „Zielvereinbarung“ in der Praxis erprobt und Erfahrungen im Umgang mit diesen Instrumenten gesammelt werden. Hierfür wurden ca. 150 Freiwillige gesucht, die bereit waren, die Verfahren zu erproben. Über die Teilnahme entschieden Vertreter des GPR und der Dienststelle gemeinsam. Alle Bewerber erhielten dann eine Rückmeldung. Die ausgewählten Teilnehmer wurden im Rahmen von Informationsveranstaltungen auf das Projekt vorbereitet.

Es stehen zwei Instrumente der Leistungsbemessung zur Auswahl.

- Bei der **Variante 1 – Zielvereinbarungen** – werden mit dem direkten Vorgesetzten Ziele vereinbart, die nach Zeitablauf gemeinsam beurteilt werden. Je nach Zielerreichungsgrad wird dann festgestellt, ob ein Anspruch auf leistungsbezogene Vergütung entstanden ist. Die Zielvereinbarungen eignen sich für Teams, können aber auch als Einzelvereinbarungen abgeschlossen werden. Es werden bis zu 3 Ziele vereinbart, deren Wichtung im Gespräch mit dem Vorgesetzten verhandelt und festgelegt wird. Verhandlungsgeschick und Kreativität sind somit gefragt, um bestmögliche Erfolge zu erzielen. Jeder muss sich einbringen!
- Die weiteren Freiwilligen können am Pilotverfahren der **Variante 2 – systematische Leistungsbewertung** – teilnehmen. Hier erfolgt eine rückwärtige Betrachtung der erbrachten Leistung durch den direkten Vorgesetzten nach feststehenden Kriterien für den vergangenen Zeitraum.

Die Auswertungen zur Feststellung eines Leistungsprämienanspruchs erfolgen mit Hilfe einer 5-stufigen Systematik und der Berechnung eines Durchschnittswertes gemeinsam mit dem Vorgesetzten. Ein Anspruch auf eine Leistungsprämie besteht, wenn im Durchschnitt ein Punktwert von 30 oder niedriger erzielt wird.

In der nachfolgenden Abbildung ist ein „**Positiv-Beispiel**“ für eine Team – Zielvereinbarung dargestellt:

Team / Gruppe:	70.21								
übergeordnete Struktureinheit:	70.2								
bewertender Vorgesetzter:	FDL, Boss, Hubert								
		über den Anforderungen / Erwartungen	den Anforderungen / Erwartungen voll entsprechend	den Anforderungen / Erwartungen entsprechend	den Anforderungen / Erwartungen teilweise entsprechend	unter den Anforderungen / Erwartungen			
									
Zielvorgabe	Gewichtung	1	2	3	4	5	Gewichtung x Stufe	Punkte	
Ziel 1	7,0		x				7,0 x 2	14	
Ziel 2	3,0			x			3,0 x 3	9	
Ziel 3									
Gesamtpunktzahl:								23	

wird mit Führungskraft/Vorgesetzten im Vorfeld verhandelt

Nun ein „Negativ-Beispiel“:

Mitarbeiter:	Mustermann, Erika								
Struktureinheit:	70.25								
bewertender Vorgesetzter:	FDL, Boss, Hubert								
		über den Anforderungen	den Anforderungen voll entsprechend	den Anforderungen entsprechend	den Anforderungen teilweise entsprechend	unter den Anforderungen			
Kriterien	Gewichtung	1	2	3	4	5	Gewichtung x Stufe	Punkte	
Arbeitsweise/ Arbeitsverhalten	4,0			X			4,0 x 3	12	
Soziale Kompetenzen	2,0				X		2,0 x 4	8	
Verhalten gegenüber Kolleginnen/Kollegen	2,0				X		2,0 x 4	8	
Verhalten gegenüber Publikum/Kunden	2,0			X			2,0 x 3	6	
	10,0	Gesamtpunktzahl:							34



WICHTIG !

Je kleiner die Punktzahl, desto besser die Leistung und umso höher das Leistungsentgelt !

Zur genauen Höhe der möglichen Bonuszahlung konnte im Vorfeld keine Angabe gemacht werden. Zu viele Unbekannte, welche Einfluss auf die Zusatzzahlung haben können, hätten diese Voraussage negiert. So war nicht bekannt, wie viele Teilnehmer das Pilotprojekt haben wird, welche Entgeltgruppen und –stufen die Teilnehmer besitzen und welches Ergebnis die Leistungsbeurteilung erbringt. Trotzdem konnte anhand eines fiktiven Beispiels den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dargestellt werden, welches zusätzliche Entgelt sich ergeben könnte.

Annahmen:

- ✔ 150 Teilnehmer am Pilotverfahren
- ✔ Entgeltgruppe 9/Stufe 5

pauschalisiertes Entgelt *	Leistungszuschlag bei erreichter Punktzahl		
	20 Pkt	30 Pkt	32 Pkt
385,00 €	314 €	237 €	0 €

* erhält jeder tariflich Beschäftigte entsprechend seiner Entgeltgruppe/Stufe

Bei guten bis sehr guten Leistungen, kann das pauschalisierte Leistungsentgelt sogar verdoppelt werden. Jeder Mitarbeiter hatte durch eine Teilnahme am Pilotverfahren die Chance, einen „Extra-Bonus“ zu erlangen. Bei entsprechender Leistung lohnte sich ein Mitwirken also auf jeden Fall schon in finanzieller Hinsicht. Des Weiteren wurde den Beteiligten die Möglichkeit geboten, direkt Einfluss auf die Verfahren nehmen zu können und bei deren Weiterentwicklung und Verbesserung mitzuwirken.

Die Auszahlung des Leistungsentgeltes erfolgt grundsätzlich im Dezember des entsprechenden Jahres und wird auf der Entgeltabrechnung gesondert ausgewiesen.

5. Ausblick

Auch im neuen Jahr sollen die im Bericht genannten Maßnahmen eine Fortsetzung und weitere Qualifizierung erfahren.

In Abhängigkeit der Ergebnisse einer Gesamtevaluation wird insbesondere die Weiterführung der Projekte der Personalentwicklung in modifizierter Form angestrebt. In diesem Zusammenhang ist die Einrichtung eines Mitarbeiterportals im städtischen Intranet geplant. Daneben ist die Förderung einer Netzwerkbildung vorgesehen, um allen beteiligten Beschäftigten die Möglichkeit zu eröffnen, die angeeigneten methodischen und sozialen Fähigkeiten und Kenntnisse weiter zu vertiefen und anstehende Themen zu erörtern und gemeinsam zu bearbeiten.

Ebenso soll in einer Pilotanwendung E-Learning erstmals in der Landeshauptstadt Magdeburg getestet werden.

Ein weiterer Schwerpunkt wird die Anpassung der städtischen Personalplanung und –gewinnung an die Auswirkungen der demografischen Entwicklung sein. Diese Thematik wird in den kommenden Jahren eine der Herausforderungen für die Landeshauptstadt Magdeburg als öffentlicher Arbeitgeber darstellen. In diesem Zusammenhang ist es das Ziel, mittels Fortschreibung der Stellen- und Personalentwicklungsstrategie einen Interessenausgleich zwischen den Erfordernissen der Haushaltskonsolidierung und den Interessen der allgemeinen Personalentwicklung herzustellen.

Eine der weiteren Aufgaben ist es nicht zuletzt, die Chancen des neuen Tarifvertrages im öffentlichen Dienst (TVöD) möglichst optimal zu nutzen. Genannt seien an dieser Stelle insbesondere die Überarbeitung und Fortschreibung der Dienstvereinbarung zur Einführung leistungsorientierter Entgelte und Vereinbarung eines betrieblichen Systems, die Einführung der Instrumente Führung auf Probe/Führung auf Zeit und die Leistungsdifferenzierung durch Einführung der Stufenbewegungen.

Zu nennen ist an dieser Stelle noch eine Vielzahl weiterer Aufgabenstellungen, welche im kommenden und den darauf folgenden Jahren unser Handeln bestimmen werden. Gemeinsam mit allen Mitarbeitern, der Personalvertretung und der Verwaltungsspitze wird sich die Landeshauptstadt Magdeburg den anstehenden Herausforderungen stellen und trotz aller Sparzwänge optimistisch der Zukunft entgegen sehen.

Begriffsbestimmungen

Wie auch die beiden Vorgängerberichte soll auch im vorliegenden Bericht ein Abschnitt für Definitionen dem interessierten Leser, aber auch dem „Verwaltungs Laien“, einen Überblick über die verwendeten Begrifflichkeiten geben.

Altersteilzeit (ATZ):

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

Anforderungsprofil:

- ☑ Enthält qualitativ bewertete Anforderungsarten von fachlicher, physischer, psychischer und sozialer Natur.
- ☑ Fasst die für eine Stelle oder Stellenbündel typischen fachlichen und persönlichen Anforderungen zusammen

ARGE:

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

Best-Practice:

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

Betriebliches Gesundheitsmanagement:

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

Bürgerbüro:

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

Controlling:

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

Demografische Wandel

- ☑ Beschreibt die Unterschreitung der Sterberate durch die Geburtenrate seit Mitte des 20. Jahrhunderts. Dadurch verlieren Staaten, Länder oder Kommunen an Bevölkerung. Dies stellt beispielsweise Rentenversicherungssysteme vor neue Probleme. Der Begriff "Demografischer Wandel" ist sehr stark auf die jüngeren Tendenzen der Bevölkerungsentwicklung festgelegt.

Doppik:

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

E-Government:

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

E-Procurement:

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

Eigenbetriebe:

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

Fluktuation:

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

Führungskräfteentwicklung:

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

Gender-Mainstreaming:

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

Girls-Day:

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

Group-Wise:

- Betriebsinternes Kommunikationssystem.
- Ermöglicht die zentrale Verwaltung von E-Mails, Termine, Notizen und Dokumente.

Inhouse-Seminar:

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

IuK:

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

KLR:

- Abkürzung für Kosten- und Leistungsrechnung.

Kompetenz:

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

Konsolidierung (Haushalt):

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

Kontraktmanagement:

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

Leipos:

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

Leistungsbeurteilung:

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

Mentoring:

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

Methodenkompetenz:

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

Mitarbeiterbefragung: (aus personalwirtschaftlicher Sicht)

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

Mitarbeiterbefragung: (aus Sicht des betrieblichen Gesundheitsmanagements)

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

Mitarbeitergespräch:

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

Outsourcing:

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

Personalbörse:

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

Personalentwicklung:

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

Personalmanagement:

- Umfasst alle Bereiche der Personalplanung und -veränderung auf **strategischer, taktischer** und **operativer** Ebene.
- Dazu gehören:
 - ✓ Personalbedarfsbestimmung
 - ✓ Personalbestandsanalyse
 - ✓ Personalbedarfskonzept
 - ✓ Personalbeschaffung
 - ✓ Personalentwicklung
 - ✓ Personalfreisetzung
 - ✓ Personaleinsatz
 - ✓ Personalkostenmanagement
 - ✓ Personalführung

Strategisches Personalmanagement:

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

Telearbeit

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

TVöD:

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

Workshop:

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

Wissensmanagement

- Alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten, die die Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben benötigt.
- Wichtigste Bausteine sind:
 - Wissensziele (geben dem Wissensmanagement eine Richtung)
 - Wissensidentifikation (Informationen über bereits vorhandenes Wissen einholen)
 - Wissenserwerb (externe Wissensträger, Wissensprodukte)
 - Wissensentwicklung (individuelle Wissensentwicklung, kollektive Wissensentwicklung)
 - Wissensverteilung (durch eine technische Infrastruktur)
 - Wissensnutzung (Nutzung ist der produktive Einsatz organisationalen Wissens)
 - Wissensbewahrung (durch Selektieren, Speichern, Aktualisieren) und
 - Wissensbewertung / -messung

Zeitmanagement:

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

Abbildungsverzeichnis

Titel der Abbildung	Seite
Abbildung 01 – Rahmenkonzept Verwaltungsreform	09
Abbildung 02 – Projekte Verwaltungsreform	10
Abbildung 03 – Produktbuch der Landeshauptstadt Magdeburg – Überblick Produktbereiche	15
Abbildung 04 – Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg Januar 2008	20
Abbildung 05 – Anzahl der Führungskräfte im Vergleich	21
Abbildung 06 – Stellenentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg ab 1999	22
Abbildung 07 – Stellenentwicklung der Dezernate	23
Abbildung 08 – Personalbestand der Landeshauptstadt Magdeburg nach Dienstverhältnissen ab 1999	24
Abbildung 09 – Personalbestand der Landeshauptstadt Magdeburg	25
Abbildung 10 – Renten- und Pensionseintrittsprognose bis 2020	29
Abbildung 11 – Altersbaum der Landeshauptstadt Magdeburg 2007 mit Personalbörse	32
Abbildung 12 – Altersbaum der Landeshauptstadt Magdeburg 2007 mit Auszubildende	33
Abbildung 13 – interne und externe Ausschreibungen	34
Abbildung 14 – Vergleich von Bewerbungseingängen	35
Abbildung 15 – Vergleich von Ausschreibung, Bewerbung und Teilnahme an Vorstellungsgesprächen	36
Abbildung 16 – Ausschreibungskosten in €	36
Abbildung 17 – Einstellungen, Umsetzungen, Begründung von Arbeits- und Dienstverhältnissen 2007	38
Abbildung 18 – Austritte und Beendigungen von Dienst- und Arbeitsverhältnissen 2007	39
Abbildung 19 – Gegenüberstellung von Begründungen und Beendigungen seit 2000	40
Abbildung 20 – Beschäftigte in Personalbörse	41
Abbildung 21 – Gesamtausbildungsplätze der Landeshauptstadt Magdeburg seit 1991	44
Abbildung 22 – Ausbildungsplätze der Landeshauptstadt Magdeburg 2007	45
Abbildung 23 – Verhältnis von Ausbildungsplätzen und Bewerbungen seit 1999	46
Abbildung 24 – Anschlusstätigkeiten und unbefristete Übernahmen nach Beendigung der Ausbildung	47
Abbildung 25 – Gesamtausbildungskosten ab 1999	48
Abbildung 26 – Teilnehmer an Fortbildungen seit 2002	50
Abbildung 27 – Kosten für Fortbildungslehrgänge seit 2002	50
Abbildung 28 – Inhouse-Seminare – Teilnehmer und Kosten 2007	51
Abbildung 29 – Beschäftigungspflichtquote nach SGB IX seit 1999	52
Abbildung 30 – SOLL/IST-Vergleich der Pflichtarbeitsplätze seit 1999	53
Abbildung 31 – Ausgleichsabgaben seit 1999	55
Abbildung 32 – Anteil Personalkosten am Verwaltungshaushalt 2002, 2007, 2008	56
Abbildung 33 – Gesamtpersonalkosten seit 2000	57
Abbildung 34 – Verteilung von Besoldungs- und Entgeltgruppen	59
Abbildung 35 – individuelle Personalentwicklung - Phasen	61
Abbildung 36 – zeitlicher Ablauf und Praxistransfer	62
Abbildung 37 – Training - Mentoring	65
Abbildung 38 – Telearbeit 1	69
Abbildung 39 – Telearbeit 2	70
Abbildung 40 – Mitarbeiterbefragung – „Meine Arbeit...“	72
Abbildung 41 – Mitarbeiterbefragung – „Leistungsfähigkeit...“	73
Abbildung 42 – Mitarbeiterbefragung – „Belastungen am Arbeitsplatz...“	74
Abbildung 43 – Mitarbeiterbefragung – „Fortbildungsmaßnahmen...“	75
Abbildung 44 – Mitarbeiterbefragung – „Vorgesetzte(r)...“	76
Abbildung 45 – Mitarbeiterbefragung – „Bilanz...“	77
Abbildung 46 – Mitarbeiterbefragung – „Veränderungswünsche...“	78
Abbildung 47 – Auditierungsfelder	79
Abbildung 48 – Beteiligung an der Bedarfsumfrage	81
Abbildung 49 – Alter der Beteiligten	82
Abbildung 44 – Befürworter von Eltern-Kind-Arbeitszimmer	82
Abbildung 45 – Zufriedenheit im dienstlichen Umfeld	83
Abbildung 46 – Gleitzeit mit oder ohne Kernzeit	84
Abbildung 47 – Positivbeispiel für Team-Zielvereinbarung	89
Abbildung 48 – Negativbeispiel für Team-Zielvereinbarung	90

Notizen
