



Personalentwicklungskonzept Stadt Boizenburg/Elbe

- Entwurf, Stand: Juni 2017 -

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	II
1. Einleitung	3
2. Begriff und Ziele der Personalentwicklung	3
3. Analyse des Personalbestandes.....	6
3.1 Altersstruktur	6
3.2 Qualifikationen und Berufsabschlüsse.....	7
4. Instrumente und Maßnahmen	8
4.1 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	8
4.2 Reflexionsgespräch.....	9
4.3 Leistungsorientierte Bezahlung.....	10
4.4 Führung.....	10
4.5 Fortbildung.....	11
4.6 Ausbildung.....	12
4.7 Arbeitszeitflexibilisierung	12
4.8 Gesundheitsförderung	13
4.9 Mitarbeiterbefragung.....	14
5. Verantwortlichkeiten.....	14
6. Umsetzung.....	15
7. Weiterentwicklung	16
Quellenverzeichnis	III

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Beteiligte der Personalentwicklung	4
Abbildung 2: Altersstruktur der Verwaltung Boizenburg/Elbe, Stand 31.12.2016	6
Abbildung 3: Alterspyramide der Verwaltung Boizenburg/Elbe, Stand 31.12.2016	7
Abbildung 4: Anforderungsprofil als Verbindung zwischen Tätigkeiten und Beschäftigten	8
Abbildung 5: Personalentwicklung als kontinuierlicher Prozess.....	16

Tabellen

Tabelle 1: Qualifikationen und Berufsabschlüsse der Beschäftigten.....	8
Tabelle 2: Verschiedene Kompetenzen als Inhalt von Anforderungsprofilen.....	9
Tabelle 3: Verantwortung der Personalentwicklung	15

Anhang

Übersicht über die voraussichtlichen Personalabgänge bis 2032, Stand 31.12.2016

1. Einleitung

Für die Personalentwicklung stellen demografischer Wandel, Organisationsveränderungen und finanzielle Aspekte eine Herausforderung dar. Dieses beschreibt der Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern in seinem Rundschreiben Nr. 1/2016.

Zudem verändern sich die Anforderungen an die Leistungen öffentlicher Verwaltungen durch den wachsenden Dienstleistungscharakter¹. Die Entwicklung mache sich besonders im kommunalen Bereich mit seinen vielfältigen Aufgaben bemerkbar. Da trotz verminderter Einwohnerzahlen und damit in aller Regel auch verminderter Einnahmen eine bestimmte Infrastruktur aufrechterhalten werden muss, steigen die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter. Gleichzeitig wird die Nachwuchsgewinnung besonders in geografisch ungünstig gelegenen Regionen zunehmend schwieriger. Für eine aufgabengerechte Ausstattung sowohl mit qualifiziertem verbeamtetem Personal als auch mit qualifizierten Tarifbeschäftigten ist eine sorgfältige und umfassende Personalentwicklung notwendig².

In vielen Kommunen, so auch in der Stadt Boizenburg/Elbe, gibt es bereits Instrumente und Maßnahmen zur Personalplanung und –entwicklung. Jedoch machen eine schriftliche Erarbeitung und Darstellung die Überlegungen für alle Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter transparent, erleichtern die Einbindung in Gremien und geben Planungssicherheit für die Verwaltung selbst³. Der Landesrechnungshof spricht daher die Empfehlung aus, solche Überlegungen künftig in Form eines schriftlichen Personalentwicklungskonzeptes aufzubereiten.

2. Begriff und Ziele der Personalentwicklung

Der Begriff der Personalentwicklung geht weit über Aufgaben der Stellenentwicklung und Fortbildung von Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern hinaus. Die Definition der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) lautet wie folgt: „Unter Personalentwicklung sind systematisch gestaltete Prozesse zu verstehen, die darauf abzielen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“⁴.

Damit befindet sich die Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen:

- den Leistungsanforderungen und –zielen der Verwaltung sowie
- den Erwartungen, Bedürfnissen und Potenzialen der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter.

Für eine systematische und zielgerichtete Durchführung müssen beide Komponenten miteinander in Einklang gebracht werden.

¹Eichhorn 2003: 260

² Rundschreiben Nr. 1/2016 des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern, Personalwirtschaft auf kommunaler Ebene, 11.01.2016

³ Rundschreiben Nr. 1/2016 des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern, Personalwirtschaft auf kommunaler Ebene, 11.01.2016

⁴ KGSt-Bericht 3/2000, S. 10

Der Prozess der Personalentwicklung besteht aus unterschiedlichen Teilprozessen und läuft auf unterschiedlichen Ebenen ab – sowohl auf der individuellen Ebene, der Gruppenebene als auch auf der Ebene der Gesamtorganisation⁵.

Beteiligte an diesem Prozess sind die einzelnen Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter, Führungskräfte, Personalrat, Vertretung von Schwerbehinderung und Gleichstellung sowie die Stadtvertretung. Primär verantwortlich sind alle Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter selbst, in den Händen der Führungskräfte und den anderen Beteiligten liegt erst die sekundäre Verantwortung⁶.

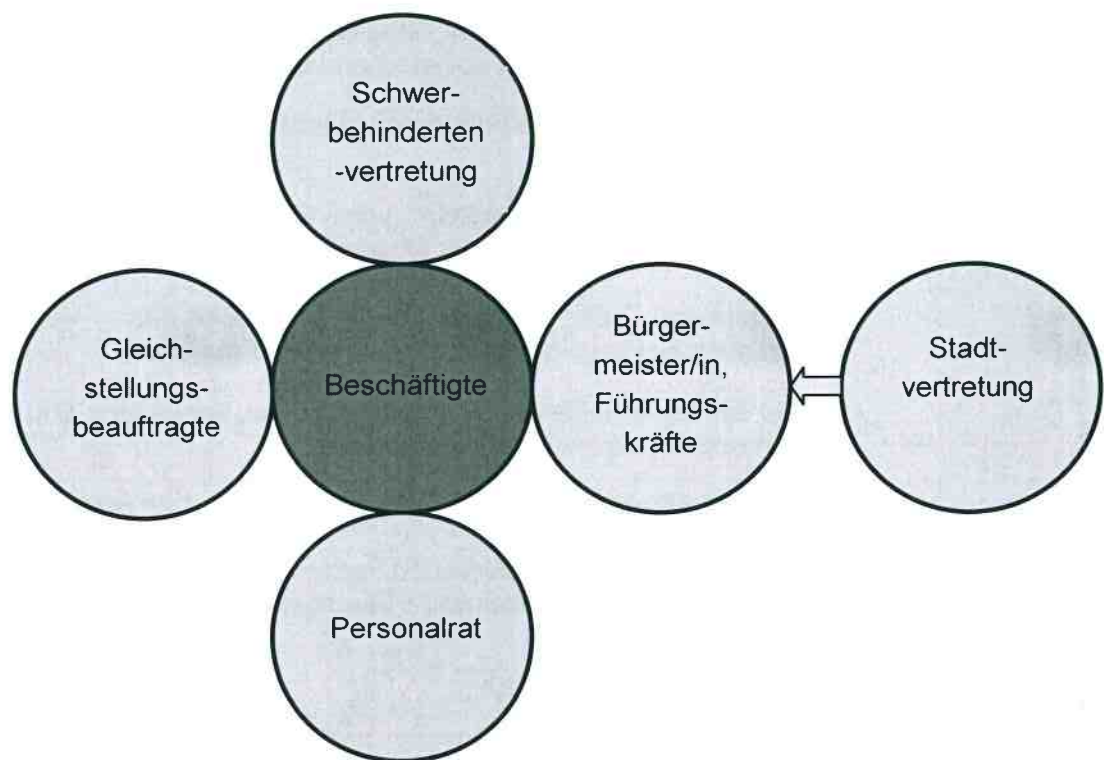


Abbildung 1: Beteiligte der Personalentwicklung

Die Zielgruppe der Personalentwicklung bilden alle Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter auf allen Ebenen der Verwaltung und der nachgeordneten Einrichtungen der Stadt Boizenburg/Elbe.

Personalentwicklung wird ohne Diskriminierung, wie z.B. Alter, Geschlecht oder Nationalität, vorgenommen⁷. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist als gesetzlicher Auftrag im Grundgesetz verankert. Gleichberechtigung umzusetzen bedeutet, bei allen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen von Frauen und Männern im Blick zu haben. Ihre Lebenswirklichkeit ist so zu berücksichtigen, dass gleiche Lebensverhältnisse und gleiche Teilhabe ermöglicht werden. Der Grundsatz der Gleichstellungsorientierung (Gender-Mainstreaming) wird durch die

⁵ KGSt-Bericht 3/2000, S. 11 f.

⁶ Hilb 2011: S. 133

⁷ Hilb 2011: S. 137

Personalentwicklung als durchgängiges Prinzip angewendet. Es wird bei allen personellen Entwicklungen bedacht und als Querschnittsaufgabe aller Führungskräfte verstanden.

Mit dem Personalentwicklungskonzept verfolgt die Stadt Boizenburg/Elbe folgende Ziele:

- Entwicklung eines Qualitäts- und Verantwortungsbewusstseins sowie Verantwortungsbereitschaft und –fähigkeit der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter
- Sicherung der erforderlichen Qualifikation der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter (fachliche, persönliche und soziale Kompetenz)
- Erkennung, Erhalt und Erhöhung der Lernfähigkeit und –bereitschaft sowie der Problemlösefähigkeit
- Erhalt und Weiterentwicklung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Flexibilität der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter
- Unterstützung der Führungskräfte bei der Verantwortung für Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter
- Erhalt der dauerhaften Leistungsfähigkeit der Verwaltung und nachgeordneten Einrichtungen (qualitativ und quantitativ)
- Arbeitgeberattraktivität, Erhöhung der Bindung an den Arbeitgeber
- Förderung einer konstruktiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter und Führungskräfte

3. Analyse des Personalbestandes

Zum 31.12.2016 sind bei der Stadt Boizenburg/Elbe 79 Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter⁸ beschäftigt gewesen, wovon 46 weiblich und 33 männlich sind.

3.1 Altersstruktur

In der nachfolgenden Abbildung wird die Altersstruktur der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter der Stadt Boizenburg/Elbe⁹ dargestellt:

Die Altersklasse von 16-25 Jahren ist nur durch zwei Personen (2,5%) besetzt. Ebenfalls gering vertreten sind die 26-35 Jährigen mit sieben (8,9%) sowie die Altersgruppe zwischen 36 und 45 Jahren mit elf Personen (13,9%). Zwischen 46 und 55 Jahren alt sind 29 Personen (36,7%). Mit 30 Personen (38%) macht die Gruppe der 56-67 Jährigen den größten Anteil aus.

Das Durchschnittsalter beträgt 50,12 Jahre. Bis zum Jahre 2032 werden 45 Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter die Regelaltersrente erreichen (vgl. Anhang). Das entspricht einem prozentualen Anteil von 57%.

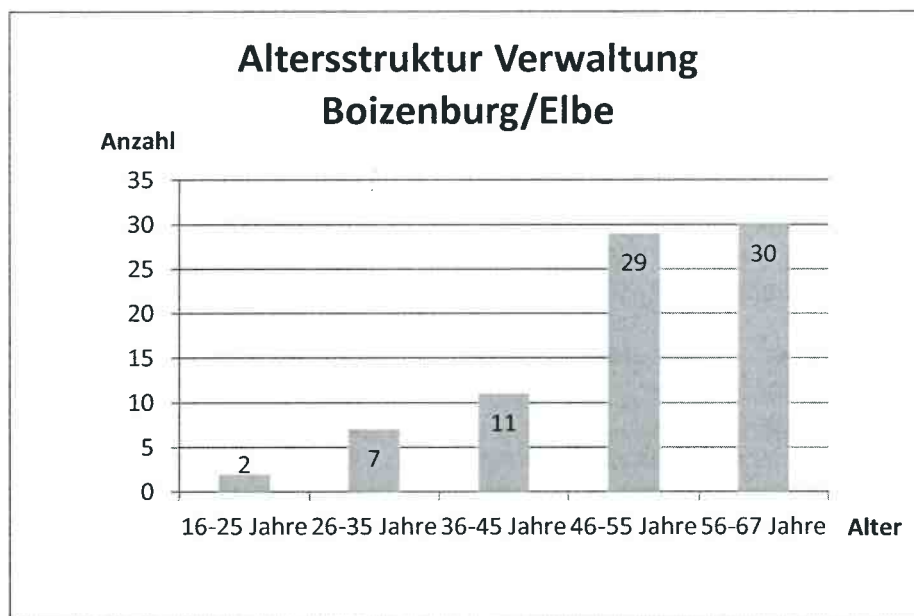


Abbildung 2: Altersstruktur der Verwaltung Boizenburg/Elbe, Stand 31.12.2016

Abbildung 3 stellt eine Alterspyramide mit Männer- und Frauenanteil dar. Die Pyramide verdeutlicht, dass Frauen und Männer im jüngeren Alter wenig vertreten sind.

Der Großteil der Mitarbeiterinnen befindet sich im Alter zwischen 46 und 67 Jahren; nur acht Mitarbeiterinnen sind zwischen 16 und 45 Jahre alt.

⁸ Keine Berücksichtigung von Beschäftigten in passiver Phase der Altersteilzeit sowie ohne Bürgermeister

⁹ zum Stand 31.12.2016

Ähnlich verhält es sich bei den männlichen Mitarbeitern. Auch hier befindet sich der Großteil im Alter von 46 Jahren und aufwärts (hiervon 62% im Bereich 56 bis 67 Jahre); zwölf Mitarbeiter sind zwischen 26 und 45 Jahre alt.

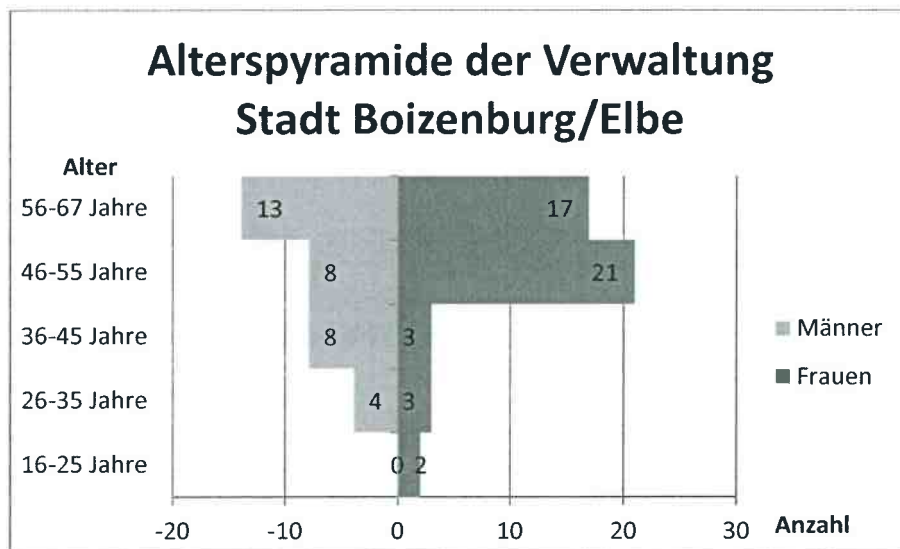


Abbildung 3: Alterspyramide der Verwaltung Boizenburg/Elbe, Stand 31.12.2016

3.2 Qualifikationen und Berufsabschlüsse

Für ein effektives und effizientes Arbeiten in der Verwaltung und den nachgeordneten Einrichtungen sind die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter von großer Bedeutung. Die folgende Tabelle stellt die vorhandenen Berufsabschlüsse bzw. Berufsqualifikationen dar.

Unter den 79 Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern der Stadt Boizenburg/Elbe gibt es fünf Verwaltungsfachangestellte. Der Angestelltenlehrgang I wurde 19-mal und der Angestelltenlehrgang II/ Verwaltungsfachwirt/in fünfmal absolviert. Ein Fachhochschulabschluss ist dreimal vorhanden. Die Qualifikation als Ingenieur/in und Techniker/in (ohne AI und A II) gibt es vier. Die größte Gruppe, zu der 24 Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter zählen, ist die der handwerklichen Berufe. Abschlüsse wie Bibliothekar/in, Bürokauffrau/ Bürokaufmann, Kauffrau/ Kaufmann im Einzelhandel oder Heimerzieher/in bilden die Gruppe „sonstige“.

	Anzahl	Prozent
Verwaltungsfachangestellte/r	5	6,3 %
Angestelltenlehrgang I (A I)	19	24,1 %
Verwaltungsfachwirt/in, Angestelltenlehrgang II (A II)	5	6,3 %
Fachhochschulabschluss: Diplom-Verwaltungswirt/in Diplom-Sozialarbeiter/in Diplom-Betriebswirt/in	3	3,8 %
Ingenieur/in, Techniker/in (ohne A I/ A II)	4	5,0 %
handwerkliche Berufe	24	30,4 %

sonstige	19	24,1 %
----------	----	--------

Tabelle 1: Qualifikationen und Berufsabschlüsse der Beschäftigten

4. Instrumente und Maßnahmen

4.1 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil

Eine Stelle ist die kleinste Organisationseinheit. Die Beschreibung der Tätigkeiten auf dieser Stelle wird Stellenbeschreibung genannt¹⁰.

Das Vorliegen einer Stellenbeschreibung ist eine wichtige Voraussetzung zur Erstellung des Anforderungsprofils, welches Informationen über die notwendigen Kompetenzen der zukünftigen Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers enthält. Das Anforderungsprofil stellt die Verbindung zwischen den funktionellen Merkmalen der Stelle und den personenbezogenen Merkmalen der Stelleninhaberin und des Stelleninhabers her¹¹.



Abbildung 4: Anforderungsprofil als Verbindung zwischen Tätigkeiten und Beschäftigten

Für fast alle Stellen der Stadt Boizenburg/Elbe liegen Stellenbeschreibungen sowie vereinzelt Anforderungsprofile vor.

Im Rahmen der Personalentwicklung wird die Formulierung von Anforderungsprofilen für alle Arbeitsplätze angestrebt. Diese enthalten Fähigkeiten und Fertigkeiten bezogen auf die fachliche Ausbildung, persönliche und soziale Kompetenz (u.a. Kommunikation) sowie Methodenkompetenz.

Die nachfolgende Übersicht soll dazu einige Beispiele geben:

Soziale Kompetenz	Persönliche Kompetenz
• Kommunikationsfähigkeit • Kritikfähigkeit • Konfliktfähigkeit • Kompromissfähigkeit • Offenheit • Einfühlungsvermögen • Vertrauen schaffen • Motivationsförderung • Reflexionsfähigkeit • Beratungskompetenz • Rollendistanz	• vernetztes Denken • Veränderungsbereitschaft • Flexibilität • Lernfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Teamfähigkeit • Verantwortungsbereitschaft • persönliche Glaubwürdigkeit • Begeisterungsfähigkeit • Eigeninitiative • Kreativität

¹⁰ KGSt-Handbuch Organisationsmanagement, Kapitel 6: Organisationsmanagement und Personalmanagement, S. 26

¹¹ KGSt-Handbuch Organisationsmanagement, Kapitel 6: Organisationsmanagement und Personalmanagement, S. 28

	• Toleranz • Selbstbewusstsein • Rollenbewusstsein
Fachkompetenz	Methodenkompetenz
• Kenntnisse im jeweiligen Fachgebiet • betriebswirtschaftliche Kenntnisse • Kenntnis über Optimierungsmöglichkeiten • Personalrecht • Personalauswahl • Datenverarbeitung • Zusammenhänge der Verwaltung	• Zielvereinbarungstechniken • Führungsmanagementtechniken • Qualitätsmanagementfähigkeit • Projektmanagementfähigkeit • Präsentationstechniken • Moderationstechniken • Gesprächsführungstechniken • Teamentwicklung

Tabelle 2: Verschiedene Kompetenzen als Inhalt von Anforderungsprofilen

4.2 Reflexionsgespräch

Vorgesetzte und möglichst alle Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter der Verwaltung und nachgeordneten Einrichtungen sind aufgefordert, periodisch ein Gespräch zu führen¹².

Die KGSt stellt vier Elemente eines solchen Gespräches dar, die miteinander verknüpft werden können:

- das Gespräch über Vereinbarung und Erreichung von Arbeitsergebnissen (Zielvereinbarungsgespräch, siehe dazu Punkt 4.3)
- das Gespräch über die persönliche Seite der Zusammenarbeit (Kooperationsgespräch)
- das Gespräch über die Entwicklung oder den Erhalt der Leistung (Personalentwicklungsgespräch)
- das Gespräch über den persönlichen Beitrag zur Modernisierung der Verwaltung¹³.

Das Personalentwicklungsgespräch dient der Gestaltung von Entwicklungszielen der einzelnen Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter, dem Anregen von Lernprozessen sowie dem Erkennen von Störfaktoren und stärkt die Verantwortung der Vorgesetzten für die Potenzialerkennung und –entwicklung. Es erfüllt somit die Funktion der Bedarfsermittlung sowie Kontrolle der Personalentwicklung¹⁴.

Das Gespräch findet ungestört, mit hinreichender Zeit und in angemessener Atmosphäre statt. Der Verlauf kann einem von der Verwaltung gestalteten Leitfaden folgen oder frei gestaltet werden. Gesprächsergebnisse werden von den Beteiligten vertraulich behandelt, einvernehmlich können Informationen wie beispielsweise Fortbildungsmaßnahmen weitergegeben werden. Auf Kritik wird nicht verzichtet, wobei auch die beiderseitige Fähigkeit zur Selbstkritik gestärkt werden soll. Dieses Gespräch ist etwas anderes und daher auch kein Ersatz für eine Personalbeurteilung¹⁵.

¹² KGSt-Bericht 13/1992, S. 13

¹³ KGSt-Bericht 13/1992, S. 14 f.

¹⁴ KGSt-Bericht 13/1994, S. 14 f.

¹⁵ KGSt-Bericht 13/1992, S. 13 f.

Bei der Stadt Boizenburg/Elbe soll mindestens einmal jährlich ein **Reflexionsgespräch** zwischen Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter und Vorgesetzten stattfinden. Neben der Personalentwicklung sollen hier auch Aspekte der Zusammenarbeit und der Verwaltungsmodernisierung beleuchtet werden.

Im Reflexionsgespräch soll auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verstärkt thematisiert werden, indem explizit nach Schwierigkeiten und Hemmnissen der Vereinbarkeit gefragt und mögliche Lösungsansätze besprochen werden.

Weiterhin soll in geeigneten Fällen auch die Möglichkeit der vorzeitigen Altersrente, insbesondere für langjährig und besonders langjährig Versicherte, angesprochen werden.

Für eine einheitliche Durchführung des Reflexionsgesprächs wird von den Führungskräften ein gemeinsamer Leitfaden entwickelt, über den anschließend alle Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter informiert werden. Über den Zeitpunkt des Reflexionsgesprächs werden die Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter frühzeitig informiert (mindestens eine Woche vorher), um eine beidseitige Vorbereitung sicher zu stellen.

4.3 Leistungsorientierte Bezahlung

Im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung findet ebenfalls ein jährliches Mitarbeitergespräch statt, welches jedoch vom Reflexionsgespräch (siehe Punkt 4.2) abzugrenzen ist.

Das Leistungsentgelt stellt eine variable und leistungsorientierte Bezahlung dar, die zusätzlich zum Tabellenentgelt gezahlt werden kann¹⁶. Es soll dazu beitragen, die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu stärken und die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden¹⁷.

Diskriminierungsfreiheit und Transparenz der Bewertungs- und Feststellungsregeln sind zu beachten sowie auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei der Gestaltung der Leistungsanforderungen einzugehen. Eine Verbesserung der Rahmenbedingungen soll Eltern und Pflegenden ein gesteigertes berufliches Engagement erleichtern.

Eine durch Schwerbehinderung bedingte Minderung der Arbeitsleistung ist angemessen zu berücksichtigen.

Das seit 2007 als Pflicht geltende Leistungsentgelt nach § 18 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD-V) wurde seinerzeit von der Stadt Boizenburg/Elbe eingeführt. Im Jahr 2015 erfolgte eine Evaluierung und Überarbeitung des Systems sowie der zugrunde liegenden Dienstvereinbarung¹⁸. Die nächste Evaluierung ist für 2017 geplant.

4.4 Führung

Die Rahmenbedingungen des täglichen Verwaltungshandelns werden auch von den Führungskräften beeinflusst, weshalb der Führung einer besonderen Aufmerksamkeit zu widmen ist.

¹⁶ § 18 (2) Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD-V)

¹⁷ § 18 (1) Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD-V)

¹⁸ Dienstvereinbarung über leistungs- und/oder erfolgsorientierte Entgelte und Vereinbarung eines betrieblichen Systems nach § 18 Absatz 6 Satz 1 TVöD-V der Stadt Boizenburg/Elbe vom 01.03.2015

Da „ein angestrebtes Führungsverhalten [...] sich besser kommunizieren [lässt], wenn es in einem Leitbild oder in Leitsätzen zur Führung festgehalten ist“¹⁹, sollen Führungsleitlinien entwickelt werden. Auf diese Weise werden sowohl Selbstverständnis als auch Umsetzung gestärkt und es können konkrete Anforderungen an einzelne Führungskräfte abgeleitet werden. Die Anforderungen stellen die Grundlage für Stellenausschreibungen, Auswahl- und Stellenbesetzungsentscheidungen und letztendlich auch für die entsprechenden Qualifizierungen dar. Führungskräftequalifizierung orientiert sich dann fest am Leitbild- und Anforderungsprofil sowie den daraus abgeleiteten Qualifizierungszielen²⁰.

Führungsleitlinien der Stadt Boizenburg/Elbe werden im zweiten Halbjahr 2017 erarbeitet.

4.5 Fortbildung

Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern und Arbeitgeber. Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes, der Nachwuchsförderung und der Steigerung von beschäftigtenbezogenen Kompetenzen (§ 5 Abs.1 TVöD-V).

Unter Berücksichtigung der vorhandenen Ausbildung und Qualifizierung ist Fortbildung ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung. Sowohl bei externen als auch internen Fortbildungsmaßnahmen besteht die Schwierigkeit in der konkreten Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz. Zur frühzeitigen Erkennung der den Praxistransfer erschwerenden Faktoren wird empfohlen, die Erfolgssicherung schon in der Planungsphase zu bedenken. Auf diese Weise kann die Umsetzung am Arbeitsplatz unterstützt werden²¹.

Die Fortbildung der fachlichen, persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen aller Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter ist als ständige Führungsaufgabe zu sehen.

Die Führungskräfte der Stadt Boizenburg/Elbe werden jährlich eine Übersicht über den kurz-, mittel- und ggf. langfristigen Fortbildungsbedarf (fachlich, persönlich, sozial, methodisch) ihrer Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter erstellen. Hierbei sind auch die Vorstellungen der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter zu berücksichtigen. Anhand der Übersicht sind die Fortbildungsmaßnahmen bedarfsgerecht und systematisch durchzuführen. Im Anschluss an die jeweilige Fortbildungsmaßnahme soll eine zeitnahe Auswertung zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen.

Männern und Frauen sowie Beschäftigten mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen soll gleiche Teilhabe an allen Maßnahmen ermöglicht werden. Auch Beschäftigte in Elternzeit haben die Möglichkeit, an internen oder externen Fortbildungen teilzunehmen.

¹⁹ KGSt-Bericht 3/2000, S. 29

²⁰ KGSt-Bericht 3/2000, S. 29

²¹ KGSt-Bericht 13/1994, S. 16

4.6 Ausbildung

Die Stadt Boizenburg/Elbe hat sich der Verantwortung und Aufgabe gestellt, jungen Menschen eine Berufs- und Ausbildungsperspektive anzubieten. Seit 1997 bildet sie daher in dem anerkannten Ausbildungsberuf Verwaltungsfachangestellte/r aus. Als öffentlicher Arbeitgeber bietet die Stadt Boizenburg/Elbe derzeit alle zwei Jahre eine Stelle als Auszubildende/r in der Verwaltung an.

Nachdem ab 2013 in eigener Verantwortung ausgebildet wurde, wird nun für das Jahr 2017 erneut der Ausbildungsverbund mit dem Landkreis Ludwigslust-Parchim eingegangen. Hierbei steuert der Landkreis als rechtlicher und organisatorischer Ausbilder die Organisation und die Durchführung des Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens. Der Stadt Boizenburg/Elbe obliegt die Verantwortung der berufspraktischen Ausbildung in der Verwaltung, ferner übernimmt sie die gesamten Ausbildungskosten. Die Stadt verpflichtet sich, die/ den Auszubildende/n nach erfolgreich bestandener Abschlussprüfung im Rahmen der Regelung nach § 16 a des TVAöD und unter Berücksichtigung der Übernahmegrundsätze des Landkreises Ludwigslust-Parchim (Grundsätze für die Übernahme von Auszubildenden und Beamtenanwärtern nach Abschluss der Ausbildung/des Vorbereitungsdienstes), zu übernehmen.

Vorteilhaft ist die Verbundausbildung vor allem durch das Ausbildungsangebot aus einer Hand, die Verknüpfung und Bündelung von Aufgaben und Verfahren sowie die Erledigung formaler Bearbeitungen. Weitere Vorteile für die Stadt Boizenburg/Elbe sind die Beratung und Unterstützung durch den Landkreis sowie Kosteneinsparungen durch einen geringeren Aufwand für die Ausbildung²².

In Abhängigkeit des städtischen Personalbedarfes (vgl. Anhang) ist der Ausbildungsbedarf jeweils jährlich zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Hierbei ist jeweils ein mittelfristiger Planungszeitraum von fünf Jahren zu betrachten.

Aufgrund der Notwendigkeit der Nachwuchsgewinnung sollte auch die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt werden. Denkbar ist eine verstärkte Zusammenarbeit mit Schulen, z.B. mehr Angebote an Schulpraktika oder Präsenz auf entsprechenden Messen.

4.7 Arbeitszeitflexibilisierung

Als Arbeitszeit gilt die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ausschließlich der Pausen²³. Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt im Tarifgebiet Ost durchschnittlich 40 Stunden wöchentlich²⁴. Nach dem TVöD-V kann diese Arbeitszeit durch Regelungen wie einen Arbeitszeitkorridor oder eine tägliche Rahmenzeit flexibel gestaltet werden²⁵.

²² Beschlussvorlage zur Ausbildung im Ausbildungsverbund mit dem Landkreis Ludwigslust-Parchim vom 28.06.2016, Drucksachen Nr. 091/16/20

²³ § 2 (1) Gesetz zur Vereinheitlichung und Flexibilisierung des Arbeitszeitrechts (Arbeitszeitgesetz - ArbZG) vom 6. Juni 1994, zuletzt geändert durch Art. 3 Abs. 6 des Gesetzes vom 20. April 2013

²⁴ § 6 (1) Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD-V) für den Bereich Verwaltung vom 13.09.2005, letzter Stand in der Fassung der Änderungsvereinbarung Nr. 10 vom 29. April 2016

²⁵ § 6 (6) und (7) Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD-V)

Die geltende Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit der Stadt Boizenburg/Elbe²⁶ beinhaltet bereits Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und der Gestaltbarkeit von Arbeitsbedingungen (insbesondere Gleitzeitrahmen).

Für das Thema familienfreundliche Verwaltung hat sich in der Stadtverwaltung im Sommer 2016 eine Arbeitsgemeinschaft gebildet. Ihr Anliegen ist es, die Vereinbarkeit von Beruf mit Familie und Privatleben durch entsprechende Maßnahmen, wie z.B. eine Ausweitung des täglichen Gleitzeitrahmens, zu fördern. Die Ergebnisse und Maßnahmen werden in einem Familienfreundlichkeitskonzept im zweiten Halbjahr 2017 festgeschrieben. Im Anschluss erfolgt die Überarbeitung der Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit.

4.8 Gesundheitsförderung

Grundlage für eine leistungsstarke Verwaltung sind Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter.

So umfasst die Gesundheitsförderung Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen die Stärkung der Gesundheitsressourcen und –potentiale der Menschen erreicht werden soll. Sie beschreibt den Prozess der Befähigung von Menschen, den Fokus auf die Gesunderhaltung und auf die Entwicklung von Gesundheit zu legen. Die zentrale Frage lautet: „Was hält mich gesund?“.

Es geht zum einen um die Stärkung von Wissen jeder/ jedes Einzelnen, die Gesundheit zu verbessern, aber auch um mögliche Einflussnahmen auf Faktoren (wie Umwelt, Gesellschaft usw.) hinsichtlich der Gesundheit.

Verschiedene Handlungsfelder, die beispielhaft genannt werden, beeinflusst die Gesundheit und tragen zur Gesundheitsförderung bei:

- arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen
- arbeitssicherheitstechnische Maßnahmen
- Sehhilfen
- gesundheitsfördernde Maßnahmen wie spezifische Fortbildungen, Angebote für Bewegung und Sport, Veranstaltungen zur Förderung der Gruppendynamik und Arbeitszufriedenheit
- individuelle Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen.

Bereits seit Jahren führt die Stadt Boizenburg/Elbe neben den gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen der Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durch. Im Jahr 2011 ist die Stadt dem Netzwerk KMU-Kompetenz beigetreten. Es richtet sich an kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) in Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Berlin. Im Fokus stehen dabei folgende Handlungsfelder der betrieblichen Gesundheitsförderung:

- gesundheitsgerechtes Führen,
- bewegungsförderliches Arbeiten,
- Stressbewältigung und Ressourcenstärkung,
- gesundheitsgerechte Ernährung im Arbeitsalltag,
- Suchtprävention im Betrieb.

²⁶2. Änderung der Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit vom 22.03.2006

Die Maßnahmen der Gesundheitsförderung werden zukünftig weiter umgesetzt. Für eine Verstetigung und Vertiefung der Maßnahmen wird auch eine jährliche fachbereichsbezogene Bedarfsabfrage durchgeführt.

4.9 Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen sind in vielen Unternehmen und Behörden ein gängiges Instrument. Zum einen dienen sie einer bereiten Mitarbeiterbeteiligung: Die Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter bekommen Gelegenheit, ihre Einschätzungen zu betrieblichen Sachverhalten abzugeben, Kritik zu äußern und eigene Verbesserungsvorschläge zu machen. Bei entsprechender Berücksichtigung ihrer Anregungen und anschließender Maßnahmenableitung nehmen sie somit direkten Einfluss auf die Gestaltung und Zukunftssicherung der Behörde.

Zum anderen dienen Mitarbeiterbefragungen auch der Steuerung, (Selbst-)Bewertung und Weiterentwicklung der Behörde: Das Management erhält durch die Angaben seiner Beschäftigten Informationen über die Wahrnehmung bestimmter Sachverhalte aus Mitarbeitersicht und inwieweit die Ziele in Bezug auf die gesundheits- und motivationsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen erfüllt werden. Mitarbeiterbefragungen sind damit ein unersetzliches Erhebungsinstrument der Unternehmens- bzw. Behördenentwicklung²⁷.

Bereits in den Jahren 2011 und 2016 wurde im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung von der AOK eine Mitarbeiterbefragung in der Verwaltung und nachgeordneten Einrichtungen durchgeführt. Inhalte waren:

- Arbeitsqualität im Sinne der Ausprägung arbeitsbedingter Belastungsfaktoren,
- Gesundheitsverhalten der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter,
- Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter und
- Mitarbeiterengagement.

Zum Zwecke der regelmäßigen Ergebnisüberprüfung und Vergleichbarkeit soll eine solche Befragung alle drei Jahre durchgeführt werden. Im Bedarfsfall werden aus den Ergebnissen notwendige Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt. Neben dieser sind außerdem weitere Mitarbeiterbefragungen möglich.

5. Verantwortlichkeiten

Verantwortlichkeiten der Personalentwicklung^{28 29}	
Verantwortliche	Aufgabenstellung
Stadtvertretung, Bürgermeister/in	- Leitziele der Kommune bestimmen - Entscheidung über PE-Ziele bzw. PE-Konzept - Ressourcensbereitstellung - Evaluierung des Konzeptes

²⁷ Ergebnisse der 2. Mitarbeiterbefragung im Juni 2016 im Rahmen des Gesundheitsmanagements bei der Stadt Boizenburg/Elbe, Hrsg.: UB betriebliches Gesundheitsmanagement, Stand Juli 2016, S. 5

²⁸ Personalentwicklung wird in diesem Schaubild mit PE abgekürzt

²⁹ KGSt-Bericht 3/2000, S. 28

Bürgermeister/in, Fachbereichsleiter/innen	- Bestimmen der Bereichsbedarfe - Bereitstellung bereichsbezogener Daten für die Evaluierung und Weiterentwicklung - Gestaltung der Rahmenbedingungen für PE - Vorbildfunktion
weitere Führungskräfte als unmittelbare Vorgesetzte (in der Regel Teamleiter/in)	- PE-Bedarfe der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter erfassen - sich selbst qualifizieren = Vorbildfunktion - Mitwirkung bei der Umsetzung des PE-Konzeptes - Schaffen eines lernförderlichen Umfeldes
Personalrat	- Mitgestaltung und Mitwirkung bei PE-Aktivitäten - Interessenwahrnehmung aller Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter
Gleichstellungsbeauftragte	- Sicherstellung einer angemessenen Berücksichtigung von Interessen von Männern und Frauen
Schwerbehindertenvertretung	- Sicherstellung einer angemessenen Berücksichtigung von Interessen von schwerbehinderten Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern
Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter	- Teilnahme an PE-Maßnahmen - Lernbereitschaft - eigenes Engagement

Tabelle 3: Verantwortung der Personalentwicklung

6. Umsetzung

Unabhängig von Beschäftigungsgrad und Lebensalter richten sich die Maßnahmen der Personalentwicklung an alle Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter.

Der Fachbereich Steuerung und Service sowie die unmittelbaren Vorgesetzten informieren regelmäßig und in geeignetem Umfang über die Maßnahmen und Angebote zur Personalentwicklung.

Die Personalentwicklung soll auch Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter erreichen, die in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt sind oder mit ihrer Leistungserbringung Schwierigkeiten haben. Diesem Personenkreis ist ein vertieftes Beratungsgespräch anzubieten³⁰.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung dieses Personalentwicklungskonzeptes ist die Mitwirkung aller Beteiligten.

³⁰ Personalentwicklungskonzept der Stadt Freudenstadt vom 16.05.2012, S. 11

7. Weiterentwicklung

Das Vorliegen eines Personalentwicklungskonzeptes allein umfasst nicht die Arbeit der Personalentwicklung. In einem sich daran anschließenden Prozess muss das Konzept umgesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt werden³¹.

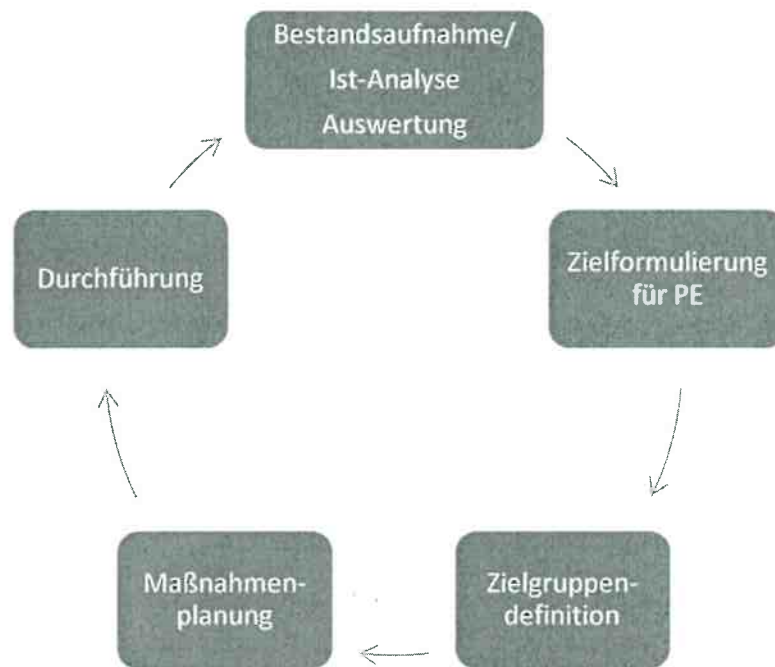


Abbildung 5: Personalentwicklung als kontinuierlicher Prozess³²

Personalentwicklung kann nur erfolgreich betrieben werden, wenn hierfür notwendige Ressourcen wie Haushaltsmittel zur Verfügung gestellt werden.

Um den Grad der Umsetzung und die Wirkung der Personalentwicklungsmaßnahmen beurteilen zu können, wird eine regelmäßige Evaluierung alle drei Jahre betrieben.

³¹ KGSt-Bericht 13/1994, S. 29

³² Quelle: eigene Darstellung nach KGSt-Bericht Nr. 13/1994, S.22

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis:

Eichhorn, Peter (2003): Verwaltungslexikon. 3., neu überarbeitete Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Hilb, Martin (2011): Integriertes Personal-Management. Ziele-Strategien-Instrumente. 20., aktualisierte und erweiterte Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH

KGSt-Bericht 3/2000: Personalentwicklung im Veränderungsprozess

KGSt-Bericht 13/1992: Das Mitarbeitergespräch

KGSt-Bericht 13/1994: Personalentwicklung. Grundlagen für die Konzeptentwicklung

KGSt-Handbuch Organisationsmanagement, 1999

Weitere Quellen:

Rundschreiben Nr.1/2016 des Landungsrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern, Personalwirtschaft auf kommunaler Ebene, 11.01.2016

Dienstvereinbarung über leistungs- und/oder erfolgsorientierte Entgelte und Vereinbarung eines betrieblichen Systems nach § 18 Absatz 6 Satz 1 TVöD-V der Stadt Boizenburg/Elbe vom 01.03.2015

2. Änderung der Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit vom 22.03.2006 von der Stadt Boizenburg/Elbe, Präambel

Ergebnisse der 2. Mitarbeiterbefragung im Juni 2016 im Rahmen des Gesundheitsmanagements bei der Stadt Boizenburg/Elbe, Hrsg.: UB betriebliches Gesundheitsmanagement, Stand Juli 2016, S. 5

Als Orientierung und für einen Erfahrungsaustausch wurde außerdem das Personalentwicklungskonzept der Stadt Freudenstadt vom Mai 2012 herangezogen.

Anhang: Übersicht über die voraussichtlichen Personalausgaben bis 2032, Stand 31.12.2016 - Entwurf -

Organisationseinheit	Anzahl der Stellen	voraussichtlicher Eintritt in die Regelaltersrente	Wiederbesetzung* mit empfohlener Berufsqualifikation	persönliche, soziale Kompetenz
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.04.2017	abgeschlossene handwerkliche Ausbildung (Elektrotechnik, Maler/in, Holzbearbeitung o.ä.)	handwerklich geschickt, zuverlässig
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.06.2017	abgeschlossene handwerkliche Ausbildung (Elektrotechnik, Maler/in, Holzbearbeitung o.ä.)	handwerklich geschickt, zuverlässig
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.10.2019	Dipl.Bibliothekar/in, Bachelor of Arts, Fachrichtung Bibliothekswissenschaft	Lernbereitschaft, Kreativität
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.01.2020	Kaufrau/Kaufmann für Bürokommunikation, Verwaltungsfachangestellte/r	Belastbarkeit, Lernbereitschaft, Sorgfalt
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.11.2020	Dipl.Ingenieur/in (Bachelor of Engineering), Verwaltungswirt/in (Bachelor of Laws - öffentliche Verwaltung)	wortgewandt, freundlich, zuverlässig, kompetent, Durchsetzungsvermögen
Bürgermeister	1	01.12.2020	Verwaltungsfachangestellte/r, Kaufrau/Kaufmann für Büromanagement	sicher in Schrift und Sprache, wortgewandt, freundlich, bestimmt, organisatorisch geschickt, einsatzfreudig, vertrauenswürdig
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.01.2021	-	
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.03.2021	Bachelor of Arts, museumsrelevante Fachrichtung (Historiker/in o.ä.)	Lernbereitschaft, Kreativität, Höflichkeit
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.09.2021	Verwaltungsfachangestellte/r	Lernbereitschaft, Sorgfalt
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.12.2021	abgeschlossene handwerkliche Ausbildung (Elektrotechnik, Maler/in, Landschaftsbau o.ä.)	handwerklich geschickt, zuverlässig
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.06.2022	Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste der Fachrichtung Bibliothek	Lernbereitschaft, Sorgfalt
Fachbereich Steuerung und Service	1	01.01.2023	Verwaltungsfachangestellte/r (externe Auslagerung)	Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Methodenkompetenz
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.01.2023	-	wortgewandt, freundlich, zuverlässig
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.06.2023	Verwaltungsfachangestellte/r	Lernbereitschaft, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit, Höflichkeit
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.02.2024	Verwaltungswirt/in, Bachelor of Laws - öffentliche Verwaltung	wortgewandt, freundlich, zuverlässig, kompetent

Anhang: Übersicht über die voraussichtlichen Personalabgänge bis 2032, Stand 31.12.2016 - Entwurf -

Organisationseinheit	Anzahl der Stellen	voraussichtlicher Eintritt in die Regelaltersrente	Wiederbesetzung* mit empfohlener Berufsqualifikation	persönliche, soziale Kompetenz
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.03.2024	Verwaltungsfachangestellte/r	Lernbereitschaft, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.05.2024	-	
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.08.2024	Verwaltungswirt/in, Bachelor of Laws - öffentliche Verwaltung	wortgewandt, zuverlässig, kompetent, Durchsetzungsvermögen
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.08.2024	Verwaltungsfachangestellte/r	wortgewandt, zuverlässig, kompetent, Durchsetzungsvermögen
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.11.2024	-	handwerklich geschickt, zuverlässig
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.05.2025	abgeschlossene handwerkliche Ausbildung (Elektrotechnik, Maler/in, Holzbearbeitung o.ä.)	handwerklich geschickt, zuverlässig
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.06.2025	Dipl.Ingenieur/in (Bachelor of Engineering)	
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.07.2025	-	
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.07.2025	-	
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.07.2026	Dipl.Ingenieur/in (Bachelor of Engineering), Verwaltungswirt/in (Bachelor of Laws - öffentliche Verwaltung)	
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.12.2026	-	handwerklich geschickt, zuverlässig
Fachbereich Steuerung und Service	1	01.01.2027	Verwaltungsfachangestellte/r	Verhandlungsgeschick, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Konfliktfähigkeit
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.02.2027	Verwaltungsfachangestellte/r	wortgewandt, zuverlässig, kompetent, Durchsetzungsvermögen
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.05.2027	-	
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.02.2028	Verwaltungsfachangestellte/r	wortgewandt, freundlich, zuverlässig, kompetent
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.05.2028	Sozialpädagogin/Sozialpädagoge	Lernbereitschaft, Kreativität, Konfliktfähigkeit

Anhang: Übersicht über die voraussichtlichen Personalabgänge bis 2032, Stand 31.12.2016 - Entwurf -

Organisationseinheit	Anzahl der Stellen	voraussichtlicher Eintritt in die Regelaltersrente	Wiederbesetzung* mit empfohlener Berufsqualifikation	persönliche, soziale Kompetenz
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.06.2028	-	
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.06.2028	-	handwerklich geschickt, zuverlässig
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.10.2028	-	
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.05.2029	Verwaltungsfachangestellte/r	wortgewandt, freundlich, zuverlässig, kompetent, konsequent
Fachbereich Steuerung und Service	1	01.12.2029	Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement, Verwaltungsfachangestellte/r	Verhandlungsgeschick, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.03.2030	-	
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.06.2030	Bachelor of Finance	Ausdauer, Belastbarkeit, Lernbereitschaft, Sorgfalt
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.02.2031	staatl. geprüfte/r Erzieher/in	Lernbereitschaft, Kreativität, Konfliktfähigkeit
Fachbereich Steuerung und Service	1	01.05.2031	Bachelor of Arts, Fachrichtung Tourismus Management	Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Methodenkompetenz
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.11.2031	Verwaltungsfachangestellte/r	Lernbereitschaft, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit, Ausdauer
Fachbereich Finanzen und Soziales	1	01.06.2032	Steuerfachangestellte/r, Verwaltungsfachangestellte/r	Ausdauer, Belastbarkeit, Lernbereitschaft, Sorgfalt
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.06.2032	Verwaltungsfachangestellte/r	wortgewandt, freundlich, zuverlässig, kompetent, konsequent
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.10.2032	-	
Fachbereich Bau und Ordnung	1	01.12.2032	Verwaltungsfachangestellte/r	wortgewandt, freundlich, zuverlässig, kompetent, konsequent

* Es wird grundsätzlich eine Wiederbesetzung im bisherigen Umfang angenommen.

