

Personalentwicklungskonzept (PEK) der Stadtverwaltung Eberswalde



Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Anlagen	3
Vorwort	4
1. Grundlagen und Ziele des PEK	6
2. Personalziele	11
2.1. (Personal-)Ziele der Verwaltung	11
2.2. Erwartungen der MitarbeiterInnen	11
2.3. Anforderungen an Führungskräfte	12
2.4. Zusammenarbeit Führungskräfte und MitarbeiterInnen	12
3. Abbau von Benachteiligungen	14
3.1. Gleichstellung von Frau und Mann	14
3.2. Behinderte und Gleichgestellte	16
4. Personalbedarf	17
4.1. Quantitativer Personalbedarf	18
4.1.1. bisherige Stellenentwicklung (Stellenabbau)	18
4.1.2. Ausblick Stellenentwicklung	20
4.2. Qualitativer Personalbedarf	23
4.2.1. Anforderungsprofile	23
4.2.2. Anforderungsprofil MitarbeiterInnen	24
4.2.3. Anforderungsprofil Führungskräfte	24
5. Personalgewinnung	25
5.1. interne Personalgewinnung	26
5.2. externe Personalgewinnung	27
5.3. demographische Entwicklung	27
5.4. Fazit Personalgewinnung	28
5.5. Personalauswahlverfahren	29
6. Maßnahmen/Instrumente der Personalentwicklung	31
6.1. Mitarbeitergespräch	31
6.2. Beurteilung	32
6.3. Ausbildung und Fortbildung	33
6.3.1. Fortbildung	33

6.3.2.	Ausbildung	37
6.3.3.	Nachwuchs-Führungskräfteentwicklung	38
6.4.	Leistungsanreize	38
6.4.1.	Leistungsorientierte Bezahlung für Tarifbeschäftigte	39
6.4.2.	Leistungsorientierte Besoldung für Beamte	41
6.5.	Arbeitszeitgestaltung	42
6.6.	Verwendungsbreite, Vertretbarkeit, Job-Rotation etc.	42
7.	Personaleinsatz und -betreuung	44
7.1.	Einführung neuer MitarbeiterInnen	44
7.2.	Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz	45
7.2.1.	Ausfälle durch Krankheit	45
7.2.2.	Arbeitsschutz	47
7.3.	Maßnahmen der Konfliktprävention und -bewältigung	47
7.3.1.	Pflege der sozialen Beziehungen	47
7.3.2.	Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz	48
8.	Fazit/Nachwort in eigener Sache	50

Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1	Verteilung von Frauen und Männern in der Gesamtverwaltung und in Führungspositionen	51 bis 52
Anlage 2	prozentuale Entwicklung der Personalkosten und Anzahl der Stellen	53
Anlage 3	Altersstruktur der Stadtverwaltung Eberswalde	54
Anlage 4	Übersicht über ausscheidende MitarbeiterInnen	55 bis 57
Anlage 5	Kompetenzfelder für Führungskräfte	58 bis 60
Anlage 6	Übersicht über die Fehlzeiten aus Unfällen	61 bis 62

Vorwort

Der öffentliche Dienst und damit auch die Stadtverwaltung Eberswalde steht unter großem Veränderungsdruck. Insbesondere im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung, die dem politischen Gestaltungsauftrag zu einer aktiven Anpassung der Verwaltung an die wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen folgt, werden neue Anforderungen an den öffentlichen Dienst herangetragen.

Mit gestiegenen Erwartungen an die Leistungsqualität und Leistungseffizienz der Arbeit der Beschäftigten in der Verwaltung verbinden sich neue Anforderungen an das Leistungs- und Qualitätsbewusstsein, an die Schnelligkeit und Flexibilität der Beschäftigten, an ihre Bürger- und Kundenorientierung sowie an ein wirtschaftliches und unternehmerisches Denken und Handeln.

Mit neuen Techniken der Information und Kommunikation halten Änderungen in der Arbeitsorganisation und Arbeitsweise Einzug, die nicht nur den nötigen IT-(Informationstechnik-)Sachverstand, sondern auch ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit voraussetzen.

Neue Qualifikationen gewinnen im Zuge der Europäisierung des Verwaltungshandelns an Bedeutung. Einsparzwänge führen oft zu einer Reduzierung des Personals im öffentlichen Dienst ebenso wie zu Strukturreformen, die veränderte Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten zur Folge haben können. Die Veränderungsgeschwindigkeit wird zunehmend als bedrohlich empfunden. Umso wichtiger ist es, durch gezielte Investitionen in die **wichtigste Ressource für die Aufgabenerfüllung der Stadtverwaltung - das Personal** - den MitarbeiterInnen solche Ängste zu nehmen und sie auf künftige Entwicklungen vorzubereiten.

Die Verwendungsbreite der einzelnen MitarbeiterInnen gewinnt dabei zunehmend zentrale Bedeutung für den Berufsweg im öffentlichen Dienst und damit auch die eigene Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur kontinuierlichen Aus- und Fortbildung - oder deutlicher - zu einem „lebenslangen Lernen“.

Die Bewältigung des Arbeitsanfalls erfordert die Beherrschung moderner Arbeitstechniken und -methoden ebenso wie die Fähigkeit zur Team- und Projektarbeit. Dem gegenüber stehen die Erwartungen der Beschäftigten an befriedigende Arbeitsbedingungen, ein positives Arbeitsklima und eigene berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Diesen Anforderungen gilt es im Rahmen der Personalarbeit Rechnung zu tragen, die dadurch immer weniger Personalverwaltung ist und immer mehr Personalmanagement wird.

Was soll unter Personalmanagement verstanden werden?

Das Personalmanagement umfasst alle notwendigen Maßnahmen, die es ermöglichen, für die Stadtverwaltung stets eine in Quantität (Anzahl der Beschäftigten) und Qualität (mit den erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten) ausreichende Zahl von Beschäftigten zur Aufgabenerfüllung sicherzustellen, und reicht dabei von Personalführung über Personal(bedarfs)planung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalbetreuung, Personalentwicklung, Personalorganisation, Personalverwaltung, Personalabrechnung bis hin zum Personalcontrolling. Dabei hat es die genannten spürbaren Entwicklungen - aber auch langfristige Entwicklungen, wie sie z. B. in Folge des demographischen Wandels zu erwarten sind - aufzugreifen und eine in jeder Hinsicht zukunftsorientierte Entwicklung des Personals sicherzustellen.

Mit dem Bewusstsein für die Bedeutung der Stadtverwaltung als Standortfaktor muss auch das Personalmanagement als Standortpflege begriffen werden. Die öffentliche Verwaltung ist heute nicht aus sich heraus mehr eine attraktive Arbeitgeberin und Personalgewinnung damit auch kein Selbstläufer. Die Verwaltung muss sich vielmehr immer wieder selbst unter Beweis stellen und sich durch erfolgreiche Reformbemühungen selbst regenerieren.

Das nachfolgende **Personalentwicklungskonzept (PEK)** ist das erste seiner Art, das die Stadtverwaltung Eberswalde vorlegt. Es wendet sich an die Beschäftigten der Stadtverwaltung, insbesondere an deren Führungskräfte, aber auch an die Stadtverordneten und die BürgerInnen der Stadt Eberswalde. Mit dem PEK dokumentiert die Stadtverwaltung, dass sie die Zeichen der Zeit erkannt hat, und präsentiert sich als attraktive Arbeitgeberin für vorhandene und neue Beschäftigte.

Schon wegen der Komplexität der Materie kann es den vielfältigen Erwartungshaltungen sicher nicht in jeder Hinsicht gerecht werden. Es beschreibt vordergründig die aktuelle Situation der Stadtverwaltung Eberswalde und die dringlichsten Maßnahmen für die nahe Zukunft.

So wie Personalmanagement ein kontinuierlicher Prozess ist, wird auch das PEK regelmäßig fortzuschreiben sein und die zum jeweiligen Zeitpunkt dringlichsten Maßnahmen darstellen. Es konzentriert sich deshalb zunächst auf die Personalentwicklung im engeren Sinne und behandelt Themen wie z. B. Personalabrechnung und -verwaltung allenfalls am Rande.

1. Grundlagen und Ziele des PEK

Nach dem im Vorwort bereits der Begriff des Personalmanagements erläutert worden ist und dass sich das PEK auf Personalentwicklung im engeren Sinne konzentriert, ist zu fragen, was darunter verstanden werden soll.

Je nach Interessenlage und Standpunkt des/r Lesers/in wird er/sie sich vielleicht zuerst für Personalentwicklung im quantitativen Sinne (also Personalbedarf im Sinne von Stellenbedarf) interessieren. HaushaltsexpertInnen erwarten mit Blick auf die schwierige Finanzlage der Stadt Eberswalde zu Recht eine Abnahme der Stellenzahl. Andere LeserInnen rücken ggf. die Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Personals der Stadtverwaltung in den Focus (also qualitative Personalentwicklung). Die nachfolgenden, aus WIKIPEDIA zitierten Begriffsbestimmungen beleuchten die **Bandbreite des Personalmanagements**, dessen Bestandteil die Personalentwicklung ist:

Begriffsbestimmungen¹

Personalführung

Personalführung ist die zielorientierte Einbindung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte in die Aufgaben der Stadtverwaltung. Sie ist ein Teil der Verwaltungsführung. Dazu gehören Verwaltungskultur, Führungsstil und Managementmodelle, Führung und Motivation, Führungsinstrumente, Individualführung und Teamführung, Vorschlagswesen und Ideenmanagement, Gehaltsstruktur, Anreizsysteme und Führungsspanne.

Personal(bedarfs)planung

Personalplanung ermittelt und plant den künftigen Personalbedarf. Sie ist Teil der Verwaltungsplanung und erforscht künftige Verwaltungsentwicklungen einerseits und die Bevölkerungsentwicklung und die zu erwartende Veränderung der Belegschaft andererseits. Daraus ergeben sich Aufgaben für die Personalbeschaffung und für die Personalentwicklung. Auch die Planung der zukünftigen (strategischen) Personalkosten gehört zur Personalplanung.

Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation der MitarbeiterInnen. Dazu gehören Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung, Training, Supervision und Coaching. Personalentwicklung fördert Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Führungskompetenz, Schlüsselqualifikationen. Voraussetzung ist eine kontinuierliche Standortbestimmung:

¹ Quelle: WIKIPEDIA (www.wikipedia.de)

Personalbeurteilung durch Assessment-Center, 360-Grad-Feedback etc. und deren Erfassung in einer Qualifikations-Datenbank. Die MitarbeiterInnenbefragung ist ein unersetzliches Instrument. Das Survey-Feedback beinhaltet zusätzlich zur Datenerhebung bereits die Analyse der Ergebnisse und die Umsetzung in Verbesserungsmaßnahmen, ohne die Umfragen sinnlos sind.

Methoden der PE sind: Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen, Patenschaft und Mentorensysteme, Coaching, Fortbildung, Weiterbildung, Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment, Projektmitarbeit und -Verantwortung, Teamentwicklung, Führen auf Zeit, Praktikum und Auslandsaufenthalt, Lernen durch Lehren, Zusatz- und Aufbaustudium und viele mehr.

Verwaltungsinterne Kommunikation

Zur internen Betriebskommunikation gehören Informationsmanagement, Wissensmanagement, Intranet, Betriebszeitung, Schwarzes Brett, Betriebsversammlung, Firmen-Wiki, aber auch die Gestaltung von Pausen-Treffs (Meeting Point) und der Kantine.

Zur externen Kommunikation gehören Kontakte zu Personalberatern, Arbeitsagenturen, Personalvermittlern, Zeitarbeitsfirmen, Universitäten, Schulen, Handwerkskammern, Verbänden. Hingegen gehören Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit und Marketing meist eher direkt zur Verwaltungsführung.

Zusammenarbeit mit dem Personalrat

Der Betriebsrat/Personalrat hat als Vertreter der MitarbeiterInnen eine zentrale Bedeutung in der Stadtverwaltung Eberswalde und ist ein wichtiger Partner für die Verwaltungsspitze.

Personalverwaltung

Die Personalverwaltung als Abwicklung administrativer und umfassender informationeller Aufgaben des Personalwesens. Es sind hier die Einrichtung von Personalinformationssystemen, das Anlegen von Personalakten, Abrechnungs- und Informationsaufgaben, Meldungen an Arbeitsagenturen bzw. Berufsgenossenschaften, Datenschutz und Schriftverkehr zu nennen.

Personalbeschaffung und -auswahl (Personalgewinnung)

Die Personalbeschaffung als umfassende Maßnahmen zur Bereitstellung der für die Verwaltung erforderlichen Arbeitskräfte. Sie wird im engeren Sinne auch als Personalmarketing bezeichnet und beinhaltet:

Interne Personalbeschaffung, die mit verwaltungsinternen Beschaffungswegen verbunden ist, z. B. verwaltungsinterne Stellenausschreibung, Personalentwicklung, Beförderung, Versetzung und Mehrarbeit.

Externe Personalbeschaffung, welche sich auf externe Beschaffungswege bezieht, z. B. über die Einschaltung von Arbeitsagenturen, Personalvermittler, Inserate, Abwerbung, Jobbörsen, Recruiting-Messen und Global Sourcing.

Personaleinsatz

Der Personaleinsatz als jener Zeitraum, der nach dem ersten Arbeitstag beginnt und mit dem Vertragsablauf endet. Als personalwirtschaftliche Einsatzphasen gelten die Personalzugangsphase (siehe Personaleinführung), die Personalhaupt-einsatzphase und die Personalabgangsphase mit der Personalfreisetzung. Letztere kann Abmahnungen bzw. Kündigungen mit sich bringen. Aber auch Altersrente, Pensionierung, Alters-zeitzeit, Vorruhestand, Betriebsschließung/-Stilllegung, Kurzarbeit/Feierschicht können hier zum Thema werden.

Personalwirtschaftskontrolle (Personalcontrolling)

Die Personalwirtschaftskontrolle (oder das Personalcontrolling) als Überwachung und Untersuchung des Geschehens im Personalwesen. Einzelprobleme der Personalkontrolle sind die Senkung der Personalkosten, Fluktuation und der Fehlzeiten, Steigerung der Arbeitsproduktivität bzw. der Arbeitsleistungen. Die personalwirtschaftliche Kontrolle stellt einen wesentlichen Teil des personalwirtschaftlichen Prozesses dar und schließt sich der Personalplanungs-, Personalbeschaffungs- bzw. Personaleinsatzphase an, wirkt aber auch prozessbegleitend. Das Personalcontrolling als erfolgsgerichtete Koordinationsfunktion, die den Prozess der Planung, Kontrolle und Steuerung mit der Informationsversorgung verbindet. Es ist als effektives Personalcontrolling dem personalwirtschaftlichen Prozess parallel- bzw. überlagert. Als Bereichscontrolling unterstützt es die Personalmanager bei ihrer Aufgabenerfüllung.

Personalorganisation

Die Personalorganisation als Strukturierung statischer, exponentieller und dynamischer Beziehungszusammenhänge in der Personalwirtschaft. Sie besteht aus:

- Aufbauorganisation, die Aufgabenstrukturen, Zuständigkeits- bzw. Verantwortungsbereiche regelt und als Teilaspekte Organigramme der Personalabteilung und Stellenbeschreibungen umfasst.
- Prozessorganisation mit Personalprozessen, z. B. Personalplanungs-, Personalbeschaffungs-, Personaleinsatz- und Personalkontrollprozesse (Prozesse im Personalbereich)
- Projektorganisation mit speziellen Problemen der Personalwirtschaft (Personalmanagement in Projekten)

Dazu gehört auch

- Personalplanung für einzelne MitarbeiterInnen betrifft Laufbahnplanung, Karriereplanung, Nachfolgeplanung, Besetzungsplanung.
- Kollektive Personalplanung, die Betriebsgruppen, Fachabteilungen bzw. das ganze Unternehmen betreffen, z. B. Personalbestandsplanung, Personalbedarfsplanung, kollektive Personaleinsatzplanung und Personalkostenplanung.

Lohn- und Gehaltswesen (Personalabrechnung)

Die Personalentlohnung als Abwicklungsfunktion für alle geldlichen Leistungen der Stadtverwaltung an das Personal, welche in unmittelbarem Zusammenhang zu dessen Leistungen stehen. Als Lohnformen gelten Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn und Beteiligungslohn. Themen zur Entlohnung sind z. B. Gehalt, Gehaltsnebenkosten, Gehaltsabrechnung, Lohnfortzahlung, Sozialversicherung, Sozialabgaben und Einkommenssteuer

Personalbetreuung

Die Personalbetreuung als umfassende Servicefunktion mit allen Einrichtungen, Maßnahmen und Leistungen, die dem Personal über das vereinbarte Entgelt hinaus zukommen. Beispiele sind das Sozialrecht, das Sozialwesen und die Sozialmaßnahmen. Die Personalzusatzkosten der Arbeitgeber für Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung, Weihnachts- bzw. Urlaubsgeld sind teilweise beträchtlich.

Allein die Bandbreite der aus WIKIPEDIA zitierten Begriffsdefinitionen zeigt, dass sich das vorliegende Konzept nicht mit allen Facetten des Personalmanagements beschäftigen kann. Es kommt dabei auch nicht darauf an, ob die Definitionen den allgemeinen Stand der Verwaltungswissenschaft widerspiegeln und prägnant genug sind. Sie vermitteln einen hinreichenden Eindruck von der Komplexität der Materie, nur das ist entscheidend. Das PEK konzentriert sich deshalb auf die Themen, die im Zusammenhang mit den folgenden Zielen in der Stadtverwaltung Eberswalde zuerst bearbeitet werden müssen:

- Bewahrung und Erweiterung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen
- Achtung der Chancengleichheit aller MitarbeiterInnen
- Förderung ihrer Eigeninitiative und Eigenverantwortung, insbesondere auch der Eigenverantwortung für die wirtschaftlich-finanziellen Auswirkungen der eigenen Tätigkeit
- Förderung flexiblerer Einsetzbarkeit
- Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Arbeitszuwachs und Konfliktsituationen

- Förderung des lebenslangen Lernens am Arbeitsplatz und im Rahmen der Aus- und Fortbildung
- Förderung einer zeitgemäßen qualifizierten Führung
- Förderung eines positiven Arbeitsklimas
- Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels
- Gewährleistung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Das PEK soll den Weg und die Möglichkeiten der Verwaltung zur Umsetzung dieser Ziele mit ihren Beschäftigten darstellen oder - wo zu umfangreich - wenigstens andeuten.

Grundlagen des PEK

Dem PEK liegen, sofern keine Quellen gesondert genannt wurden, folgende Materialien zu Grunde:

- statistische Erhebungen der Stadt Eberswalde
- Stellen- und Haushaltspläne der Stadt Eberswalde aus den vergangenen Jahren
- Vortrag von Amtsleiter 17 / Herrn Gatzlaff aus 2008 „Stadt Eberswalde - finanzielle Rahmenbedingungen für Haushaltsplanung ab 2009 ff.“
- Wirtschafts- und Standortentwicklungskonzept der Stadt Eberswalde "Eberswalde 2020" (WISTEK)
- in der Stadtverwaltung geltende Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen

Ausgehend von den dargestellten Grundlagen, Voraussetzungen und strategischen Zielen des PEK sollen zunächst die Ziele näher bestimmt werden. Dazu werden die Ziele aus Sicht der Verwaltung und der MitarbeiterInnen, die Zielerfordernisse an die Führungskräfte und die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen erläutert.

2. Personalziele

2.1. (Personal-)Ziele der Verwaltung

Wir, die Stadtverwaltung Eberswalde, verstehen uns als Dienstleisterin für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Eberswalde und ihrer Gäste, für die Politik, die Wirtschaft sowie die sonstigen Adressaten, die mit der Verwaltungstätigkeit in Berührung kommen. An ihren Erwartungen, Bedürfnissen und Anliegen orientieren wir das Handeln der Stadtverwaltung. Für jeden, der unsere Leistungen in Anspruch nehmen möchte, sind wir da. Wir wollen unsere Verwaltung noch leistungsfähiger und moderner gestalten. Der notwendige Verbesserungs- und Anpassungsprozess ist darauf ausgerichtet, Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe zu schaffen, mit denen die Verwaltung ihre Leistungen noch effektiver und effizienter als bisher erbringen kann.

Vor diesem Hintergrund braucht es hinreichend motivierte und qualifizierte Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die eigenständig, flexibel und initiativreich ihre Aufgaben wahr- und die Verantwortung für ihre Tätigkeit selbst übernehmen und die insbesondere neben den fachlichen Auswirkungen ihres Handelns auch dessen wirtschaftlich-finanzielle Auswirkungen in den Focus rücken. **Jede/r** Beschäftigte soll sich konsequent für die Erhöhung von Einnahmen und die Reduzierung von Ausgaben einsetzen.

Die Stadtverwaltung arbeitet darauf hin, Ämter möglichst nur noch über Ziele zu führen und sie an dem dafür nötigen Zuschussbedarf zu messen.

2.2. Erwartungen der MitarbeiterInnen

Die MitarbeiterInnen erwarten von einer modernen Verwaltung, dass sie

- gezielt gefördert und ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend eingesetzt werden
- in einem angenehmen Arbeitsumfeld und Betriebsklima arbeiten können
- eigenständiger arbeiten können
- angemessenen bezahlt werden
- keine betriebsbedingten Kündigungen

MitarbeiterInnen sind vor allem dann engagiert, wenn sie sich mit der Verwaltung identifizieren, ihre Leistung geschätzt wird und sie Freude an der Arbeit haben.

Diese Zufriedenheit soll nicht zuletzt durch motivationsfördernde Maßnahmen und eine gezielte Personalentwicklung erreicht werden. Angst ist dagegen ein schlechter Motivator. An dem Ziel, betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, soll deshalb ausdrücklich festgehalten werden. Kein/e Mitarbeiter/in soll um ihren/seinen Arbeitsplatz fürchten müssen, wenn sie/er ordnungsgemäß und verantwortungsbewusst die Aufgaben erfüllt.

2.3. Anforderungen an Führungskräfte

Verwaltungsmodernisierung stellt insbesondere an die Führungskräfte neue Anforderungen, die allgemein unter dem Stichwort „Managementqualitäten“ zusammengefasst werden. Die Führungskräfte sind die Schlüsselfiguren für einen erfolgreichen Modernisierungsprozess. Ihnen kommt deshalb besondere Bedeutung zu.

Die Stadtverwaltung arbeitet kontinuierlich an der Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung, damit sich die Führungskräfte neben den fachlichen Auswirkungen ihrer Tätigkeit auch für die wirtschaftlich-finanziellen Auswirkungen verantwortlich fühlen. Eine in jeder Hinsicht strikte Ergebnisorientierung sorgt einerseits für die nötigen Freiräume, andererseits für die klare Zuordnung von Erfolgen und Misserfolgen und damit von Verantwortlichkeit.

Mehr als bisher setzt die Erfüllung von Führungsaufgaben neben der Fachkompetenz vor allem ausgeprägte **Managementkompetenzen** voraus. Zu diesen Anforderungen gehören u. a. Charisma, Methoden- und Sozialkompetenz. Sie bilden die Fähigkeit, kooperativ zu führen und damit partnerschaftlich und vertrauensvoll mit den MitarbeiterInnen zusammenzuarbeiten, klare Forderungen an sie zu richten und gemeinsam Ziele anzustreben. Jede Führungskraft soll **Glaubwürdigkeit** und vor allem **Zuversicht in schwierigen Situationen** vermitteln, den Menschen von Respekt getragenes Verständnis entgegen bringen und die Bereitschaft und Fähigkeit haben, die Ziele des Modernisierungsprozesses konsequent zu fördern und umzusetzen.

2.4. Zusammenarbeit Führungskräfte und MitarbeiterInnen

Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist, dass sich die Führungskräfte gemeinsam mit **allen** MitarbeiterInnen mit den vorgenannten Zielen identifizieren und sie mit Leben erfüllen.

Die Umsetzung und Akzeptanz kann nur im Miteinander funktionieren. Deshalb ist eine enge vertrauensvolle Zusammenarbeit gefordert. Sie beinhaltet ein gemeinsames partnerschaftliches und effektives Handeln aller Beteiligten als Grundlage für einen wirkungsvollen Modernisierungsprozess.

Gefordert ist die Bereitschaft aller zu einem wechselseitigen umfassenden Austausch von Informationen sowie das **aktive Mitwirken jeder/s Einzelnen**. Dazu bedarf es eines offenen, ehrlichen und fairen Dialogs und Umgangs miteinander.

Die Führungskräfte sollen die persönlichen Entwicklungsbestrebungen ihrer MitarbeiterInnen ausdrücklich fördern und ihnen im Rahmen der Möglichkeiten auch zu Positionen mit einer höheren Entgeltgruppe verhelfen. „Fördern“ und „Fordern“ stehen dabei in einem untrennbaren Zusammenhang. Berufliches Fortkommen und höheres Entgelt sind deshalb stets auch mit mehr Verantwortung und/oder mehr Leistung in qualitativer und/oder quantitativer Hinsicht verbunden.

3. Abbau von Benachteiligungen

Ziel einer ausgewogenen Personalentwicklung ist stets auch die angemessene Berücksichtigung von MitarbeiterInnen, die aus welchen Gründen auch immer (gleichgültig ob durch Geschlecht, Migrationshintergrund, körperliche oder geistige Behinderung, Rasse etc.) benachteiligt sein **könnten**, so dass die Benachteiligungen abgebaut oder (wenn das nicht möglich ist) bei der Aufgabenerfüllung angemessen berücksichtigt werden.

Jede/r Mitarbeiter/in der Stadtverwaltung ist verpflichtet, etwaigen ungerechtfertigten Benachteiligungen entgegen zu treten und auf den Abbau vorhandener Benachteiligungen hinzuwirken.

Sie sollen die Ziele des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ausdrücklich unterstützen, nämlich Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Im Folgenden wird vor allem auf die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie auf Behinderte (Menschen mit Mobilitätseinschränkungen, mit kognitiven und/oder sensorischen Einschränkungen) eingegangen, da der Abbau von Benachteiligungen in diesen Bereichen angesichts der Belegschaftsstruktur am ehesten erforderlich erscheint. Das soll aber nicht heißen, dass in der Stadtverwaltung Eberswalde nicht auch andere (ungerechtfertigte) Benachteiligungen auftreten können und entbindet weder die Führungskräfte noch die MitarbeiterInnen von der Pflicht, auch diesen anderen Benachteiligungen entgegenzutreten und auf deren Abbau nach Kräften hinzuwirken.

3.1. Gleichstellung von Frau und Mann

Die Gleichstellung von Frau und Mann wird häufig auch unter dem Begriff „Gender Mainstreaming“ mit zahlreichen Begriffsdefinitionen zusammengefasst. Eine wörtliche Übersetzung des in der internationalen Gleichstellungspolitik anerkannten Begriffs in die deutsche Sprache ist ohne Schwierigkeiten und die Gefahr von Sinnverfälschungen nicht möglich. Daher wird im Weiteren der englische Fachbegriff verwendet.

„Gender“ bedeutet in der Übersetzung das „soziale Geschlecht“. Es sind damit die gesellschaftlich geprägten Geschlechterrollen gemeint, d. h. die Einstellungen und Erwartungen dazu, wie Frauen und Männer sind oder sein sollten. „Mainstreaming“ heißt, ein bestimmtes Denken und Handeln in den „Hauptstrom“ von Politik, Verwaltung und Maßnahmen zu übernehmen und so zu einem selbstverständlichen Handlungsmuster zu machen.

Gender Mainstreaming fordert somit eine Handlungsstrategie für die Erreichung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Es bezeichnet den Prozess und die Vorgehensweise, die Geschlechterperspektive in alle Politikbereiche, in die Verwaltung sowie in Programme und Maßnahmen aufzunehmen. Dies bedeutet, die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von politischen Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Politikbereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um auf eine **tatsächliche** Gleichstellung von Frauen und Männern hinwirken zu können.

Auf eine weitere Darstellung wird verzichtet, da die Details im gemäß § 5 Abs. 1 BbgLGG (Brandenburgisches Landesgleichstellungsgesetz) zu erstellenden **Gleichstellungsplan** zu regeln sind und eine weitere Darstellung an dieser Stelle den Rahmen des PEK sprengen würde.

In der Anlage 1 ist dargestellt, wie Frauen und Männer in Führungs- und Sachbearbeiterpositionen in der Stadtverwaltung Eberswalde repräsentiert sind. Daraus ergibt sich, dass Frauen in der Verwaltungsspitze und der oberen Führungsebene (AmtsleiterInnen), Männer dagegen in der mittleren Führungsebene (Sachgebiets- und GruppenleiterInnen) sowie auf der Mitarbeiterebene unterrepräsentiert sind. Überwältigend auffällig ist der Männermangel vor allem im Bereich der Kita-ErzieherInnen.

Insgesamt ist der Anteil der Frauen an der Belegschaft deutlich höher als der der Männer.

Die künftige Personalpolitik sollte darauf abzielen, den Anteil der Frauen in der oberen und höchsten Führungsebene **durch gezielte Förderung** zu erhöhen, bei Männern in der mittleren Führungsebene. Nur so kann der jeweilige Anteil erhöht werden, da am Prinzip der Bestenauslese bei der unmittelbaren Stellenbesetzung, die für Beamte wie für Tarifbeschäftigte gleichermaßen gilt, nicht zu rütteln ist.

Um die Ausgewogenheit der Personalstruktur zu verbessern, sind bei internen Stellenbesetzungen wie bei externen Einstellungen von MitarbeiterInnen **bei gleicher Eignung** in den oberen Führungspositionen Frauen zu bevorzugen, Männer dagegen in den mittleren Führungspositionen und im Mitarbeiterbereich.

Insbesondere die Gewinnung von männlichen Kita-Erziehern (Amt 40/Amt für Bildung, Jugend und Sport) erscheint ausdrücklich wünschenswert.

3.2. Behinderte und Gleichgestellte

Neben der Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann ist ein weiteres Ziel des PEK die Integration behinderter Menschen und der ihnen Gleichgestellten in die Stadtverwaltung Eberswalde. Realisiert werden soll die aktive und selbstbestimmte Teilhabe dieser Menschen am beruflichen und gesellschaftlichen Leben. Alle MitarbeiterInnen, insbesondere aber die Führungskräfte, haben in ihrem Bereich deshalb ihre behinderten KollegInnen nach Kräften zu unterstützen, damit der gesetzliche Auftrag auch mit Leben erfüllt wird.

Gemäß § 83 SGB IX (Sozialgesetzbuch Neuntes Buch - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) treffen die Arbeitgeber mit der Schwerbehindertenvertretung und der Personalvertretung in Zusammenarbeit mit den Beauftragten des Arbeitgebers geeignete Maßnahmen, die eine umfassende Integration und Förderung behinderter Menschen im beruflichen Leben fördern. Das trifft auch bei entsprechender Eignung und Befähigung auf Führungspositionen zu.

Folgende Handlungsfelder sollen durch die Führungskräfte und das personalverwaltende Amt insbesondere berücksichtigt werden:

- Beschäftigung und Eingliederung schwerbehinderter Menschen unter Berücksichtigung des tatsächlichen Personalbedarfs und der vorhandenen und erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Tätigkeitsausführung
- angepasste Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld
- erforderlichenfalls zusätzliche Qualifizierung
- aktivierende Arbeitsorganisation
- angepasste Arbeitszeit

Die besondere Verantwortung erstreckt sich nicht nur auf die Beschäftigung behinderter Menschen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse, sondern auch darauf, Initiativen zu ergreifen, um behinderten Menschen weitere berufliche Chancen zu eröffnen. In diesem Sinne sollen die Führungskräfte der einzelnen Organisationseinheiten mit der Schwerbehindertenvertretung, dem Personalrat, der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Bundesagentur für Arbeit und dem Integrationsamt vertrauensvoll zusammenarbeiten.

Der Gesetzgeber fordert im SGB IX einen Mindestanteil der Beschäftigten mit Behinderung von 5 % bezogen auf die Gesamtmitarbeiterzahl. Der jahresdurchschnittliche Anteil der behinderten Beschäftigten in der Stadtverwaltung Eberswalde beträgt 11% (Stand 2008). Die Integration dieser Behinderten in die Stadtverwaltung erscheint weitestgehend gelungen. Für die Zukunft ist zu gewährleisten, dass das so bleibt und etwa auftretende Probleme schnell beseitigt werden.

4. Personalbedarf

Um die Aufgaben erfüllen zu können, benötigen die Führungskräfte für ihren Bereich neben Finanz- und Sachmitteln vor allem Personal, das in ausreichender Zahl vorhanden und hinreichend qualifiziert ist.

Dass das Personal tatsächlich die wichtigste Ressource für die Aufgabenerfüllung ist, zeigt schon der Anteil der Personalausgaben am aktuellen Verwaltungshaushalt (43%). Haushaltskonsolidierungsbemühungen werden deshalb stets zuerst beim Personalbedarf ansetzen (kann der gesenkt werden?), weil die Personalausgaben der mit Abstand größte Ausgabeblock der Stadtverwaltung Eberswalde sind.

In Anlage 2 ist die Entwicklung der Stellen seit 1997 im Vergleich zu den Personalkosten dargestellt.

Setzt man Stellen und Personalkosten im Jahre 1997 mit jeweils 100% an, so ergibt sich, dass

- die Stellenzahl bis zum Jahre 2009 auf 62% gesunken ist (von 738 Stellen im Jahre 1997 auf 462 Stellen im Jahre 2009)
- die Personalkosten dagegen nach vorübergehendem Absinken im Jahre 2009 wieder das Niveau von 1997 erreichen (ergibt sich aus den zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern ausgehandelten Tarifsteigerungen, insbesondere auch durch die Ost-West-Anpassung der Löhne und Gehälter, die für alle Kommunen in den neuen Bundesländern gelten und deshalb keine Eberswalder Besonderheit darstellen)
- die Personalkosten bei gleichbleibendem Personalbestand ab 2010 ff. über das Niveau von 1997 hinaus steigen werden

Um die Frage nach der Senkung des Personalbedarfs beantworten zu können, soll zunächst geklärt werden, was für dieses PEK unter Personalbedarf zu verstehen ist:

Begriffsbestimmung

Unter dem Personalbedarf der Stadtverwaltung soll die Gesamtheit aller Beschäftigten gesehen werden, die zur Erfüllung der dispositiven und exekutiven Aufgaben benötigt werden.

Zu unterscheiden ist in:

- quantitativen Personalbedarf (Anzahl der Beschäftigten) und
- qualitativen Personalbedarf (Fähigkeiten und Fertigkeiten der/s jeweiligen Beschäftigten)

Basis für die Ermittlung des Personalbedarfs ist die Stelle:

Begriffsbestimmung

Die kleinste Einheit einer Aufbauorganisation in der Verwaltung wird als Stelle oder Dienstposten bezeichnet. Sie ist das Basiselement bzw. der "Grundbaustein" der Aufbaustruktur und entsteht durch die dauerhafte Zuordnung von bestimmten Teilaufgaben an eine oder mehrere Leistungs- oder Aufgabenträger (Mensch).²

In der Arbeitsplatzbeschreibung werden für die jeweilige Stelle neben den wahrzunehmenden Aufgaben auch die erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten beschrieben (qualitativer Personalbedarf), die sich in summa in der nach der Stellenbewertung angegebenen Entgeltgruppe widerspiegeln.

Die für die Aufgabenerfüllung der gesamten Stadtverwaltung erforderliche Stellenmenge wird im Stellen(besetzungs)plan dargestellt (quantitativer Personalbedarf).

Im Folgenden soll zunächst auf den quantitativen Personalbedarf eingegangen werden, der mit Blick auf die daraus resultierenden Personalkosten wie oben beschrieben von großem haushalterischem Interesse ist, im zweiten Schritt dann auf den qualitativen Personalbedarf.

4.1. Quantitativer Personalbedarf

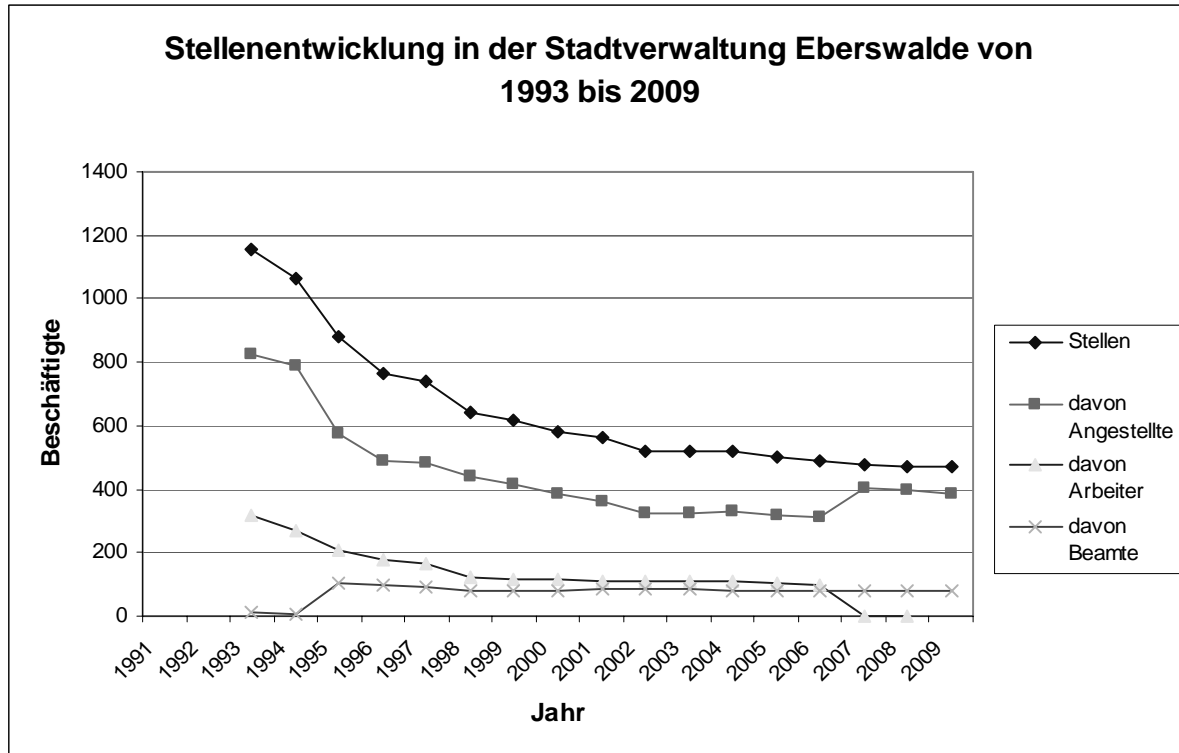
4.1.1. bisherige Stellenentwicklung (Stellenabbau)

Das folgende Diagramm zeigt die Stellenentwicklung in den vergangenen Jahren. Demnach hat die Stadtverwaltung seit 1993 bis heute fast zwei Drittel ihrer Stellen abgebaut (Reduzierung von 1.155 Stellen gemäß Stellenplan 1993 auf 462 Stellen gemäß Stellenplan 2009).

Stellen sind jeweils in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) angegeben, d. h. Teilzeitstellen mit z. B. 0,8 Stellenanteilen = 32 Stunden pro Woche (wie z. B. in den Kindertageseinrichtungen) werden in der Summe hochgerechnet auf 1,0 Stellen = 40 Stunden pro Woche

Beispiel: 10 Stellen á 0,8 Stellenanteile = 8,0 Stellen

² Quelle: KGSt Handbuch "Organisationsmanagement" Kapitel 4, Seite 47



Erläuterungen zum Diagramm

Linie "Stellen"

Mit der Linie "Stellen" ist die Anzahl der Gesamtstellen laut Stellenbesetzungsplan des jeweiligen Kalenderjahres dargestellt.

Der abnehmende Verlauf zeigt den allgemeinen Stellen- und damit Personalrückgang in der Verwaltung, der sich vor allem in der Linie für die "Angestellten" ausdrückt.

Wesentliche Maßnahmen und Gründe dieses Stellen-/Personalabbaus waren:

- Ausgliederung der Essenversorgung aus den KITA
- Ausgliederung der Reinigungsleistungen im Gesamtbereich der Verwaltung
- Rückgang der Kinderzahlen und damit eine Reduzierung der Anzahl der Kindertagesstätten und der ErzieherInnen
- Übergabe von Kindertagesstätten an freie Träger
- Abgabe der weiterführenden Schulen einschließlich des technischen Personals an den Landkreis Barnim
- **vor allem aber:** Nichtwiederbesetzung und Streichung von Stellen bei natürlicher und sonstiger Fluktuation in den letzten Jahren wegen der schwierigen Haushaltsituation

Linie "Arbeiter"

Die Linie "Arbeiter" geht von 2006 zu 2007 auf Null, während die Linie "Angestellte" im gleichen Zeitraum einen Anstieg zu verzeichnen hat. Ursache ist die Einführung des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVÖD) vom 13. September 2005, der keine Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten mehr vorsieht.

Linie "Beamte"

Der Anstieg in der Linie "Beamte" von 1994 zu 1995 resultiert aus der zum damaligen Zeitpunkt vorgenommenen umfangreichen Verbeamtung von Beschäftigten, wie sie in allen neuen Bundesländern durchgeführt wurde.

Künftig soll die Zahl der Beamten auf ein Minimum beschränkt werden, da die Vorhaltung von zwei unterschiedlichen Bezahl- und Rechtsstrukturen für die Beschäftigung von Personal (Beamte auf der einen, Tarifbeschäftigte auf der anderen Seite) immer wieder zu teilweise erheblichen Problemen, Diskussionen in der Belegschaft wegen unterschiedlicher Behandlung bei Arbeitszeit, Bezahlung etc. sowie erheblichem Mehraufwand bei der Vorhaltung von Bearbeitungskompetenzen führt. Eine Harmonisierung von Beamten- und Tarifrecht auf Bundes- und Landesebene ist auf absehbare Zeit leider nicht zu erwarten.

Fazit aus dem Stellendiagramm 1993 bis 2009

- flacher werdende Kurvenverläufe zeigen an, dass entsprechend der zu erfüllenden Aufgaben der Verwaltung eine Personalstärke erreicht wird, die tatsächlich erforderlich ist

4.1.2. Ausblick Stellenentwicklung

Nachdem im vorangegangenen Punkt die bisherige Stellenentwicklung mit einem dramatischen Stellenabbau dargestellt wurde, stellt sich die Frage, ob in der Zukunft weiterer Stellenabbau noch möglich ist.

Für einen weiteren Stellenabbau erscheint zunächst einmal die Gelegenheit günstig, da bis Ende 2013 noch ca. 1 Fünftel der jetzt vorhandenen Beschäftigten aus dem aktiven Dienst ausscheidet, in die Freizeitphase der **Altersteilzeit** wechselt und bis Ende 2016 ganz aus der Stadtverwaltung ausscheiden wird. Der Stellenabbau kann also sozial verträglich erfolgen.

Möglich war/ist das durch das Altersteilzeitgesetz (AltTZG) vom 23. Juli 1996 (BGBI. I S. 1078), zuletzt geändert durch Art. 1 des Gesetzes zur Fortentwicklung der Altersteilzeit vom 20. Dezember 1999 (BGBI. I S. 2494) und den Tarifvertrag über die betriebliche Altersversorgung der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes vom 01.03.2002. Altersteilzeitverträge können nur noch geschlossen werden, wenn die Altersteilzeit spätestens ab dem 31.12.2009 beginnt. Nach diesem Datum können die Beschäftigten nur noch in die Altersrente gehen. Mit einer nennenswerten Anzahl **noch abzuschließender** Altersteilzeitverträge ist deshalb nicht zu rechnen.

In Anlage 3 ist die Altersstruktur der Stadtverwaltung graphisch dargestellt. Deutlich ist ein Überhang von Beschäftigten in der Altersstruktur ab 45 Jahren erkennbar, während in den jüngeren Jahrgängen kaum Beschäftigte vorhanden sind. D. h. kurz- und mittelfristig werden weitere MitarbeiterInnen in Größenordnungen ausscheiden.

Ausgehend vom 01.01.2009 befinden sich

- 22 Beschäftigte in der **Freizeitphase** der Altersteilzeit (sind also aus dem **aktiven** Arbeitsleben bereits ausgeschieden)
- 95 Beschäftigte in der **Arbeitsphase** zur Altersteilzeit oder werden diese bis 31.12.2009 antreten, deren Stellen entweder wieder besetzt werden müssen oder wo über die Anbringung eines kw-Vermerks an diesen Stellen noch nicht entschieden wurde (siehe Anlage 4)
- 9 Beschäftigte werden bis 2018 in die **Altersrente** gehen. Auch bei diesen Stellen muss entschieden werden, ob sie entweder wieder besetzt werden müssen oder ein kw-Vermerk angebracht wird (siehe Anlage 4)
- 24 Beschäftigte auf Stellen, die nicht wieder besetzt werden (kw-Vermerke bereits angebracht, siehe Stellenplan zum Haushalt 2009)

Insgesamt scheiden also bis 2013 noch weitere 120 Beschäftigte wegen Altersteilzeit aus dem **aktiven** Arbeitsleben aus.

Neben Altersteilzeit oder Altersrente können aber auch dauerhafte Dienstunfähigkeit, Tod, Kündigung, Umsetzung, Entlassung oder organisatorische Änderungen Anlass für einen Stellenabbau sein.

Ob Stellen wieder besetzt werden müssen, bedarf der sehr sorgfältigen Prüfung durch die jeweiligen AmtsleiterInnen. Angesichts der derzeitigen durchschnittlichen reinen Personalkosten in Höhe von ca. 45.000 € pro Stelle und Jahr und der Prämisse, dass betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden sollen, stellt **jede** Stellenbesetzung eine weit reichende finanzielle Investition mit langfristigen Haushaltsauswirkungen dar.

Nach dem Stellenabbau in den vergangenen Jahren, wurden im Stellenplan 2009 weitere 22,625 Stellen mit kw-Vermerken³ versehen, zu denen nach ausführlicher Diskussion zwischen Steuerungsdienst und Fachämtern Einvernehmen erzielt werden konnte. Bleibt der heutige Aufgabenbestand unverändert, bestehen **darüber hinaus** nur noch geringfügige Stelleinsparungs-Möglichkeiten. Dazu führt der Steuerungsdienst weitere Diskussionen mit den Fachämtern.

Der daraus resultierende Stellenabbau wird aber keinesfalls noch mal die Größenordnung von 22 Stellen erreichen.

Stellenabbau in den Folgejahren ist dann vor allem von folgenden Bedingungen abhängig:

- Politischer Konsens zur Schließung von Einrichtungen oder Übertragung von Aufgaben an Dritte
- Erhebliche Qualifizierung des Personals, vor allem im IT-Bereich
- weitere konsequente Reduzierung von unnötigem Aufwand (Daueraufgabe für alle Führungskräfte und MitarbeiterInnen)
- Durchsetzung von Strukturänderungen
- Verschiebung des Focusses der Personalpolitik vom mittleren auf den gehobenen und höheren Dienst und damit Förderung eigenständiger Arbeit und Verringerung von Leitungsaufwand

Spätestens mit der Realisierung der im Stellenplan 2009 ausgewiesenen kw-Vermerke ist der Personalbestand der Stadtverwaltung auf einem Niveau angelangt, der kaum noch Personalreserven zulässt, d. h. Mitarbeiterausfall, sei es durch Krankheit, längere Qualifizierung etc. kann nicht mehr kompensiert werden.

Zusätzlicher Personalbedarf wird aus der Begleitung politischer Prozesse resultieren, z. B. Ausbau der Bürgerbeteiligung oder hoher Anzahl von Anfragen der BürgerInnen und Stadtverordneten, die Bearbeitungskapazität in der Verwaltung binden und damit zusätzliche Stellen erforderlich machen können. Auch steigende Kinderzahlen in den Kitas können zu größerem Personalbedarf führen und damit zu einem Stellenanstieg und nicht zu einem Stellenabbau führen.

Unabhängig davon sollte das Hauptaugenmerk nicht auf die Stellenzahl gerichtet bleiben.

³ kw-Vermerk: künftig wegfallend, d. h. Stelle wird nach Freiwerden nicht wieder besetzt

Die Stadtverwaltung ist dazu übergegangen, dass die Aufgabenerfüllung der Fachämter möglichst nur noch an den städtischen Zielen und dem dafür erforderlichen finanziellen Zuschussbedarf gemessen wird. Im Übrigen sollen die Fachämter die Aufgaben möglichst flexibel und eigenständig lösen können. Dafür wurden und werden die Schnittstellen zu den Querschnittsämtern reduziert, und mit der Einführung der Budgetierung wird den Fachämtern ein Höchstmaß an haushalterischer Flexibilität zugestanden. Kann ein Fachamt also glaubhaft machen, dass es trotz beanspruchten Stellenzuwachses und damit höherer Personalkosten durch Mehreinnahmen seinen Zuschussbedarf insgesamt **senkt**, so würden unverzüglich die nötigen Maßnahmen ergriffen werden, um den Stellenzuwachs zu realisieren.

4.2. Qualitativer Personalbedarf

Im Punkt 2.1. „Personalziele der Stadtverwaltung“ wurden die allgemeinen Anforderungen an MitarbeiterInnen beschrieben. Sie konkretisieren sich in Anforderungen an Qualifikation, Fähigkeit und Fertigkeiten, die (wie oben dargestellt) in der Arbeitsplatzbeschreibung für jede Stelle erfasst sind/sein sollen und die allgemein als Anforderungsprofil bezeichnet werden.

4.2.1. Anforderungsprofile

Begriffsbestimmung

Anforderungsprofile bilden die Grundlage für anforderungsgerechte Stellenausschreibungen und -besetzungen und für eine systematische Personalentwicklung. Sie bieten Hilfestellung für dienstliche Beurteilungen. Sie geben darüber hinaus den Beschäftigten oder BewerberInnen transparente Informationen über die von ihnen erwarteten Kompetenzen. Das Anforderungsprofil soll Bestandteil jeder Stellenausschreibung sein.

Allgemeine Anforderungsprofile fassen die dienstposten-unabhängigen Schlüsselqualifikationen der verschiedenen Laufbahnen zusammen.

Stellenbezogene Anforderungsprofile stellen die Anforderungen an die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen (Fach-, Methoden und Sozialkompetenzen) und Persönlichkeitsmerkmale, die für das erfolgreiche Wahrnehmen eines Aufgabengebietes vorausgesetzt werden, systematisch dar.

4.2.2. Anforderungsprofil MitarbeiterInnen

Ausgehend von der Begriffsbestimmung ist das Anforderungsprofil für die MitarbeiterInnen auf die jeweilige Stelle bezogen. Grundsätzlich werden von MitarbeiterInnen mit sachbearbeitenden Aufgaben neben den Kenntnissen im übertragenen Fachgebiet Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen im Bereich des allgemeinen Verwaltungsrechts, des Kommunalrechts, des Haushaltrechts, des Staatsrechts, des Bürgerlichen Rechts, der Computeranwendungen sowie der elektronischen Kommunikation erwartet. In Abhängigkeit von den zu erfüllenden Aufgaben in der Stelle müssen diese Kenntnisse die jeweils erforderliche Ausprägung in Breite und Tiefe haben.

4.2.3. Anforderungsprofil Führungskräfte

Das Anforderungsprofil für Führungskräfte erwartet neben den Kenntnissen, wie sie von MitarbeiterInnen erwartet werden, auch Kenntnisse, wie z. B. im Arbeits- und Tarifrecht, die über den eigentlichen Verantwortungsbereich hinausgehen.

Dazu kommen eine Reihe erforderlicher Kompetenzen, die in unterschiedlicher Ausprägung erst eine moderne Führungskraft mit Managementqualitäten ausmachen (allgemeines Anforderungsprofil für Führungskräfte - siehe Anlage 5).

Das Anforderungsprofil für Führungskräfte soll:

- ermöglichen, potentielle Führungskräfte rechtzeitig zu erkennen, auszuwählen und auf die Übernahme von Führungsfunktionen vorzubereiten
- eine Grundlage bilden für die gezielte Qualifizierung und Fortbildung von Führungskräften
- eine Bewertung tatsächlichen Führungsverhaltens gestatten
- Grundlage für transparente Stellenbesetzungsverfahren sein
- im Rahmen der Personalentwicklung den Wechsel von Führungskräften innerhalb eines Verwaltungsbereiches oder zwischen unterschiedlichen Verwaltungsbereichen unterstützen
- die Grundlage für die ressortübergreifende Personalentwicklung für Führungskräfte bilden
- die Grundlage für eine einheitliche Rückmeldung für Führungskräfte von MitarbeiterInnen zum Führungsverhalten bilden

Nachdem beide Säulen des Personalbedarfs mit dem quantitativen und qualitativen Personalbedarf beschrieben worden sind, soll die Personalgewinnung erläutert werden.

5. Personalgewinnung

Bei jeder frei werdenden Stelle ist zunächst zu entscheiden, ob sie wieder besetzt werden soll. Daraus resultiert:

Frage 1: Werden in den nächsten Jahren Stellen in relevanten Größenordnungen frei?

Frage 2: Müssen die Stellen wiederbesetzt werden?

Frage 3: Wie werden Stellen wiederbesetzt?

Zu Frage 1 und 2 wurden Ausführungen bereits bei Punkt 4.1.2. (Ausblick Stellenentwicklung) gemacht. Für die weiteren Betrachtungen wird unterstellt, dass es zunächst bei 22,625 künftig wegfallenden Stellen bleibt. Demnach sind in den nächsten 4 Jahren also ca. 100 Stellen wieder zu besetzen (Anlage 4).

Die dramatischen Auswirkungen, die mit dem altersbedingten Ausscheiden von MitarbeiterInnen in so großer Zahl für die Stadtverwaltung verbunden sind, können nicht deutlich genug herausgestellt werden. So bietet das nicht nur große Chancen für die Verjüngung des Personalbestandes und die persönlichen Karriereplanungen der verbleibenden MitarbeiterInnen (diese Planungen sollen ausdrücklich gefördert werden). Mit den ausscheidenden MitarbeiterInnen verlässt die Stadtverwaltung unschätzbare Wissen, Erfahrung und Können, das nicht so schnell wieder kompensiert werden kann.

Die verbleibenden MitarbeiterInnen müssen eine Vielzahl von Aufgaben von den Ausscheidenden mit übernehmen, andere Aufgaben dafür abgeben sowie neue MitarbeiterInnen einarbeiten und in das jeweilige Team integrieren. Dies erfordert in noch weit größerem Maße als bisher Flexibilität und Anpassungsbereitschaft der Belegschaft.

Jede/r Amtsleiter/in muss sich deshalb heute schon mit dieser Dramatik auseinandersetzen, die verbleibenden MitarbeiterInnen auf die Situation vorbereiten und Maßnahmen ergreifen, die die Arbeitsbereitschaft der ihr/ihm unterstellten Bereiche gewährleisten.

Das für die freiwerdenden Stellen erforderliche Personal könnte intern oder vom Arbeitsmarkt durch externe Einstellung gewonnen werden.

Ziel

Die Personalgewinnung hat zum Ziel, den personellen Bedarf in quantitativer und qualitativer sowie in zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu decken.

Dabei beginnt die Personalgewinnung mit einer vollständigen und ausdrucksstarken Stellenausschreibung, in der die fachlichen und persönlichen Anforderungen an die/den künftige/n Stelleninhaber/in beschrieben werden. Die Ausschreibung ist nach Zuarbeit durch das Fachamt vom personalverwaltenden Amt durchzuführen.

Je genauer und sorgfältiger das jeweilige Fachamt seine Zuarbeit erledigt, desto besser wird die/der zu gewinnende Mitarbeiter/in die Anforderungen des Fachamtes erfüllen können und dem Anforderungsprofil entsprechen.

Bei der Entscheidung darüber, ob die Personalgewinnung intern oder extern erfolgen soll, sind die Rahmenbedingungen in Betracht zu ziehen:

Welche Chancen bestehen intern oder extern, das gewünschte Personal zu gewinnen?

Welche Auswirkungen hat das auf die Belegschaft?

5.1. interne Personalgewinnung

Unter interner Personalgewinnung soll die Rekrutierung von MitarbeiterInnen aus der vorhandenen Belegschaft verstanden werden, die neue Aufgaben übernehmen wollen oder sollen und die deshalb innerhalb der Verwaltung umgesetzt werden.

Die interne Gewinnung des Personals hat folgende Vorteile:

- MitarbeiterInnen erhalten eine Chance zur persönlichen Weiterentwicklung (Karriere), die motivationsfördernd wirkt
- MitarbeiterInnen sind bereits mit den Arbeitsroutinen der Stadtverwaltung vertraut, kennen die innerdienstlichen Vorschriften und (vor allem!) die bei der Stadt Eberswalde verwendeten Computerprogramme

Nachteil:

- Die Vertrautheit mit den städtischen Arbeitsroutinen führt auch zu einer gewissen „Betriebsblindheit“, die man den MitarbeiterInnen nicht vorwerfen kann, die aber in die Überlegungen einzubeziehen ist.

5.2. externe Personalgewinnung

Unter externer Personalgewinnung soll die Rekrutierung von MitarbeiterInnen vom Arbeitsmarkt verstanden werden. Sie sind also bis dahin nicht Beschäftigte der Stadtverwaltung. Vor- und Nachteile kehren sich hier im Vergleich zur internen Personalgewinnung um:

Vorteile:

- Die mangelnde Vertrautheit der neuen MitarbeiterInnen mit den städtischen Arbeitsroutinen führt dazu, dass diese immer wieder hinterfragt werden. Die vorhandene Belegschaft erhält immer wieder Denkanstöße, die eigenen Arbeitsroutinen zu überprüfen. Der Blick von „außen“ bringt möglicherweise Erfahrungen und Kenntnisse mit, die bisher bei der Stadtverwaltung so nicht vorhanden waren, so dass das „Fahrrad“ bei anstehenden Problemen „nicht neu erfunden werden muss“.
- Manche Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten können intern nicht oder mit nicht vertretbarem Aufwand entwickelt werden.

Nachteil:

- Neue MitarbeiterInnen sind mit den Arbeitsroutinen der Stadtverwaltung nicht vertraut, kennen die innerdienstlichen Vorschriften und (vor allem!) die bei der Stadt Eberswalde verwendeten Computerprogramme nicht, was erheblichen Einarbeitungsaufwand erzeugt.

5.3. demographische Entwicklung

Nach der Wiedervereinigung erlebte die Bundesrepublik Deutschland nicht nur einen Einigungsboom, sondern auch einen dramatischen Rückgang der Geburten (Reduzierung auf weniger als die Hälfte). Junge Paare wollten zunächst die weitere Entwicklung abwarten und hatten andere Dinge als Familien Gründungen vor. Später erschien ihnen die Situation ungewiss, weil ihnen die Lebensgrundlage angesichts wegbrechender Arbeitsplätze genommen schien und damit Kinder „in die Welt setzen“ nicht zur sozialen Lage passte. Die Gründe für den Geburtenknick Anfang der neunziger Jahre sind also vielfältig.

Diese geburtenschwachen Jahrgänge erreichen gegenwärtig den Arbeitsmarkt. Im Ergebnis werden künftig kaum in Zahl und Qualität ausreichende externe Bewerber für Stellen bei der Stadtverwaltung zur Verfügung stehen. Ursächlich sind dafür auch die Bezahlstrukturen des öffentlichen Dienstes. Im Vergleich zur privaten Wirtschaft verliert der öffentliche Dienst allgemein zunehmend an Attraktivität. Junge Auszubildende, Studierende und vor allem qualifizierte Fachkräfte orientieren sich wegen der besseren Bezahlung und Arbeits-

bedingungen weiter in Richtung Alte Bundesländer und verlassen Brandenburg.

Darüber hinaus entsteht durch die Föderalismusreform II und die damit verbundene Übertragung der Zuständigkeit für die Besoldung auf die Länder ein Wettbewerb innerhalb des öffentlichen Dienstes, den Brandenburg als vergleichsweise strukturschwaches Land gegen Länder wie Bayern, Hessen oder Baden-Württemberg nicht gewinnen kann.

Gleichwohl wird die Stadtverwaltung lokal und regional als attraktive Arbeitgeberin angesehen, weil der bei ihr anzuwendende Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD-VKA) höhere Bezahlungen vorsieht, als die lokale und regionale Privatwirtschaft wegen der schwierigen Wirtschaftslage in und um Eberswalde in der Regel für vergleichbare Positionen anbietet, und weil es der Stadtverwaltung trotz aller Schwierigkeiten bisher stets gelungen ist, Löhne und Gehälter pünktlich zu zahlen. Diese Attraktivität lässt sich beim mittleren Dienst deshalb gut als Marketinginstrument einsetzen, beim deutlich mobilitätsbereiteren gehobenen und höheren Dienst dagegen nur bedingt oder gar nicht.

Vor allem im mobilitätsbereiteren höheren und gehobenen Dienst wird die Stadtverwaltung künftig erhebliche Schwierigkeiten haben, das in Zahl und Qualität gewünschte Personal extern zu gewinnen. Gerade der gehobene und höhere Dienst stellen aber die Führungskräfte der Stadt Eberswalde, die - wie im Punkt 2.3. beschrieben wurde - die Schlüsselfiguren für die künftige erfolgreiche Entwicklung der Stadtverwaltung und damit der Stadt Eberswalde sind.

5.4. Fazit Personalgewinnung

Angesichts der Vor- und Nachteile, die interne und externe Personalgewinnung haben, sollte die Stadtverwaltung auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beiden Formen der Personalgewinnung abzielen.

Die Führungskräfte sollen vor allem mit Blick auf die Förderung der Motivation der MitarbeiterInnen deren persönliche Karrierewünsche ausdrücklich unterstützen und fördern. Der Begriff „Karriere“ soll ausdrücklich positiv besetzt werden. Dem trägt z. B. Rechnung, dass die Stadtverwaltung seit 2007 bei freiwerdenden oder neuen Stellen nach Möglichkeit immer zuerst im Rahmen einer internen Stellenausschreibung MitarbeiterInnen aus den Reihen der Stadtverwaltung die Gelegenheit bietet, sich zu bewerben, selbst wenn damit ein gewisser Zeitverzug verbunden ist.

Die externe Personalgewinnung soll vor allem dann erfolgen, wenn

- intern kein geeignetes Personal gefunden wird
- Spezialkenntnisse erforderlich sind, die entweder erst langwierig erworben werden müssten oder nicht vorhanden sind
- neue Entwicklungen vorangetrieben werden sollen, die mit dem vorhandenen Wissensstand in der Verwaltung nicht möglich sind

Für das Personalmanagement in Verbindung mit dem/der jeweiligen Amtsleiter/in heißt das, zunehmend auch die sozialen Beziehungen neuer MitarbeiterInnen zu beachten (wo finden deren PartnerInnen einen Arbeitsplatz?), Angebote zur MitarbeiterInnen-Betreuung viel umfassender zu denken und so Möglichkeiten der dauerhaften Bindung von Leistungsträgern an die Stadtverwaltung zu finden und umzusetzen.

Voraussetzung dafür ist, dass die Stadtverwaltung flexibel reagieren und potentiellen MitarbeiterInnen erforderlichenfalls **schnell** bessere Angebote als andere Arbeitgeber unterbreiten und die (schmalen) Spielräume des Tarif- und Besoldungsrechts ausnutzen kann.

5.5. Personalauswahlverfahren

Unabhängig, ob interne oder externe Personalgewinnung, es sind ein sorgfältig vorbereitetes Personalauswahlverfahren durchzuführen und die nötigen Auswahlinstrumente einzusetzen, um die bestmögliche Besetzung einer Stelle zu erreichen.

Im Auswahlverfahren sind die tätigkeitsrelevanten Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale der BewerberInnen mittels geeigneter Verfahren festzustellen. Hierbei ist zu beachten, dass die anzuwendenden Auswahlmethoden zu zuverlässigen, objektiven und vergleichbaren Informationen führen, eine möglichst sichere Prognose für die voraussichtliche Eignung gewährleisten und von den BewerberInnen in der Durchführung und Auswertung durchschaubar sind.

Folgende Instrumente kommen insbesondere in Betracht

- intensive Auswertung von Bewerbungsunterlagen (Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, Arbeitszeugnisse, Bildungszeugnisse)
- Anforderung von Arbeitsproben
- Vorstellungsgespräch
- Assessment-Center (wegen des damit verbundenen Aufwands nur in Ausnahmefällen)

Die Personalauswahl sollen die jeweiligen AmtsleiterInnen in Zusammenarbeit mit dem personalverwaltenden Amt vornehmen. Das personalverwaltende Amt hat vor allem Beratungs-, Dienstleistungs- und Abwicklungsfunktion. In Streit- und Zweifelsfällen entscheidet abschließend der Verwaltungsdezernent.

6. Maßnahmen/Instrumente der Personalentwicklung

Wie in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt, ist das **Personal die wichtigste Ressource für die Aufgabenerfüllung**. Die Chancen zur Rekrutierung neuen Personals auf dem Arbeitsmarkt in ausreichender Zahl und Qualität stehen eher schlecht. Umso wichtiger ist es, die Fähigkeiten und Fertigkeiten des vorhandenen Personals weiter zu entwickeln, die einzelnen MitarbeiterInnen auf neue Aufgaben vorzubereiten, die Mitarbeitermotivation zu stärken und insbesondere einem förderlichen Betriebsklima höchstes Augenmerk zu widmen.

Erste Voraussetzung für solche Ziele ist eine intensive Kommunikation zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, die nicht nur der Aufgabendelegierung und Zielerläuterung dient, sondern auch die Wünsche und Ziele der MitarbeiterInnen Berücksichtigung finden, das Betriebsklima und ein umfassender Informationsaustausch gefördert wird. Dazu gehören neben regelmäßigen (am besten wöchentlichen) Dienstberatungen, mindestens jährlichen Personalversammlungen, Intranet und informellen Kommunikationsgelegenheiten (wie Betriebsfest, Betriebsausflug, Pausen-Treffs) insbesondere das **regelmäßige** Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in (Mitarbeitergespräch).

6.1. Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist eine der wenigen Möglichkeiten der Führungskraft, die/den Mitarbeiter/in auch ideell erleben und führen zu können. Ungestört von äußeren Einflüssen, dennoch mit dienstlichem Bezug, haben hier beide die Möglichkeit sich auszutauschen, um z. B. Differenzen zu klären.

Begriffsbestimmung

Das Mitarbeitergespräch ist ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in. Es ist ein persönliches, vertrauensvolles und vertrauliches Gespräch, das die/der unmittelbare Vorgesetzte und die/der Mitarbeiter/in als gleichberechtigte Partner zur wechselseitigen Rückmeldung über erlebtes und erwünschtes Verhalten sowie nach Wunsch über die jeweiligen Zielvorstellungen führen. Die Führungskraft soll klare Forderungen an die/den Mitarbeiter/in richten und gleichzeitig Maßnahmen zur Förderung vereinbaren, so dass der Grundsatz „Fordern und Fördern“ für beide Seiten mit Leben erfüllt wird.

Das Mitarbeitergespräch soll insbesondere:

- das Verständnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in entwickeln
- die Arbeitsfreude, Motivation und Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten fördern
- die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in intensivieren
- die Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der/des Mitarbeiters/in stärken
- die Führungskraft anregen, ihr Führungsverhalten zu überdenken und es erforderlichenfalls zu verbessern
- die/den Mitarbeiter/in dazu anregen, den Umgang mit der Führungskraft zu überdenken und erforderlichenfalls zu verbessern
- den Fortbildungsbedarf herausfinden sowie Entwicklungs- und Qualifizierungsperspektiven für die/den Mitarbeiter/in entwickeln
- einen Beitrag zur Vermeidung oder Entschärfung von Konflikten leisten
- Anregungen für die Gestaltung von Arbeitsprozessen Raum geben und dadurch Arbeitsabläufe optimieren

Das Mitarbeitergespräch ist ein zentrales Instrument zur Erzielung eines optimalen Personaleinsatzes (Potentialermittlung), einer systematischen Personalentwicklung (Fortbildung, Rotation) und der positiven Einflussnahme auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit aller Beschäftigten.

Ein **strukturiertes** Mitarbeitergespräch **muss** mindestens 1x jährlich durchgeführt werden. Mit Blick auf die eingeführte leistungsorientierte Bezahlung der Tarifbeschäftigten sollte es wenigstens 3x jährlich durchgeführt werden (1x im November zur Zielvereinbarung für das nächste Jahr, 1x im Juni zwecks Rückmeldung über den erreichten Stand im laufenden Jahr (Halbzeit) und 1x im Januar zwecks Auswertung des vorangegangenen Jahres).

6.2. Beurteilung

Wesentlicher Ausdruck (oft in schriftlich fixierter Form) der dienstlichen Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen ist die Beurteilung. Diese wird zu unterschiedlichen Anlässen entweder aus gesetzlichen Vorgaben oder auf persönlichen Wunsch der/des Mitarbeiters/in gefertigt. Dabei sollte die erforderliche Beurteilung nicht erst der Anlass des unter Punkt 6.1 beschriebenen Mitarbeitergesprächs sein.

Begriffsbestimmung

Beurteilung ist die Einschätzung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der/des Mitarbeiters/in, um einerseits ihr/ihm eine Leistungsrückmeldung zu geben und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, andererseits eine Informationsgrundlage für gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen zu schaffen.

Die dienstliche Beurteilung - für Beamte gesetzlich vorgeschrieben (§ 66 Abs. 1 des Landesbeamtengesetzes) - ist eine anlassbezogene oder regelmäßig zweckbezogene Bewertung der Leistung, Eignung und Befähigung des Beschäftigten. Mit der dienstlichen Beurteilung werden Voraussetzungen für Personalentwicklungsmaßnahmen geschaffen und/oder Entscheidungen über einen leistungs-, eignungs- und befähigungsgerechten Personaleinsatz oder die am Grundsatz der Bestenauslese ausgerichtete Entscheidung über Beförderungen.

Für die übrigen MitarbeiterInnen ist die Grundlage der dienstlichen Beurteilung in der Stadtverwaltung Eberswalde die "Dienstvereinbarung über die dienstliche Beurteilung von MitarbeiterInnen/innen in der Stadtverwaltung Eberswalde" (DV 19-12).

Die Führungskräfte sind in der Umsetzung dieser anspruchsvollen Aufgabe gegenüber ihren MitarbeiterInnen aufgefordert, die folgenden Grundsätze umzusetzen:

- Chancengleichheit der Geschlechter, d. h. keine Orientierung an traditionellen typisch männlichen Berufsvläufen und damit Erschwerung der beruflichen Entwicklung für Frauen
- Berücksichtigung von Besonderheiten aus einer Schwerbehinderung
- sorgfältige und differenzierte Beurteilung nach der Beurteilungsrichtlinie

6.3. Ausbildung und Fortbildung

6.3.1. Fortbildung

In den vorangegangenen Abschnitten, insbesondere zum Personalbedarf und zur Personalgewinnung, wurde dargestellt, dass das **vorhandene** Personal entscheidend für die zukünftige Aufgabenerfüllung der Stadtverwaltung ist. Nicht nur für die BürgerInnen wird der Alltag auf Grund der gesellschaftlichen Entwicklungen immer komplexer, komplizierter und vielfältiger.

Damit einher geht eine Vielzahl von Änderungen und Anpassungen der Rechtsvorschriften sowie eine laufende Weiterentwicklung der Rechtsprechung, die eine kontinuierliche Fortbildung der Beschäftigten erfordert. Darüber hinaus steht die Stadtverwaltung durch das Ausscheiden von einem Fünftel der jetzt vorhandenen Beschäftigten bis zum Jahre 2013 vor einer enorm großen Herausforderung. Die verbleibenden Beschäftigten müssen qualifiziert werden, um Aufgaben von den Ausscheidenden übernehmen zu können.

Neu einzustellende Beschäftigte müssen umfassend fortgebildet werden, da einerseits keine externe Ausbildung passgenau für Aufgaben auf den jeweiligen Stellen in der Stadtverwaltung ist, andererseits sich die bei der Stadtverwaltung in immer breiterem Umfang verwendeten Computerprogramme von denen anderer Verwaltungen unterscheiden (steigender IT-Fortbildungsbedarf).

Dabei soll unter Fortbildung verstanden werden:

Fortbildung ist die Vermittlung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten, die an den bereits vorhandenen Bildungsstand anknüpfen und diesen erweitern. Sie vermittelt nicht die für die Berufsausbildung erforderlichen Grundkenntnisse, sondern dient dem beruflichen Fortkommen" (Verwaltungsgerichtshof Baden-Württemberg, Beschluss vom 31.03.1992 - 15 S 551/91 -, in: PersR 193, Seite 129).

Die Begriffe Fortbildung und Weiterbildung sind als gleichbedeutend anzusehen (BVerwG vom 19.09.1988 - 6 P 28.95). Die Fortbildung betrifft alle Maßnahmen, die an den vorhandenen Wissensgrundstock anknüpfen, fachliche und berufliche Kenntnisse vertiefen und aktualisieren und die ein Mehr an Kenntnissen vermitteln, als für den Eintritt in die Laufbahn bzw. für die Befähigung zur Ausübung der dem Beschäftigten übertragenen Arbeit erforderlich ist. Diese Formulierung legten die Bundesrichter des Bundesverwaltungsgerichts in ihrer Entscheidung vom 27.11.1991 - Az: 6 P 7/90 - unter Hinweis auf den Beschluss vom 19.10.1983 - BVerwG - 6 P 16.81 - fest. Wesentlich ist, dass über die bloße Erhaltung und Vertiefung des bereits vorhandenen Wissens hinaus neue Kenntnisse erworben werden, die sich innerhalb des beruflichen Spektrums halten, aber über den Mindeststand hinausgehen. Die Fortbildung soll also dem Teilnehmer ermöglichen, Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben, die über die bloße fehlerfreie und ordnungsgemäße Wahrnehmung seiner jetzigen Aufgaben hinausgehen und ihm eine zusätzliche Qualifikation vermitteln. Bezogen auf diese Begriffsbestimmung der Fortbildung ist nicht nur mittelbar das eigene zu bearbeitende Fachgebiet (z. B. Ordnungsrecht), sondern auch die Erweiterung der Kenntnisse in Bereichen der Informationstechnologie, einschließlich Anwenderprogrammen, des Haushalts, des Arbeits-/Beamtenrechts oder sozialer Kompetenzen gemeint.

Für die Stadtverwaltung besteht ein akuter „Fortbildungsstau“, der gegenwärtig den flexiblen Einsatz von MitarbeiterInnen massiv behindert und angesichts des Ausscheidens einer großen Zahl von Beschäftigten die Arbeitsbereitschaft der Stadtverwaltung gefährdet, wenn keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Der „Fortbildungsstau“ resultiert aus der stets schwierigen Haushaltlage der Stadt Eberswalde in den vergangenen Jahren, in denen aus nachvollziehbaren haushalterischen Gründen immer wieder Kürzungen beim Aus- und Fortbildungsbudget vorgenommen wurden. Dieses erreichte in den Haushaltsjahren 2006 und 2007 einen Tiefstand von ca. 32.000 Euro (durchschnittlich ca. 55 € pro MitarbeiterInnen und Jahr) für die gesamte Stadtverwaltung und kann daher im wahrsten Sinne des Wortes nur als Tropfen auf den heißen Stein betrachtet werden. Stadtverordnete und Stadtverwaltung haben gemeinsam darauf reagiert, indem sie das Fortbildungsbudget im Haushaltsjahr 2008 auf 100.000 Euro und im Jahr 2009 auf 150.000 Euro erhöht haben.⁴

Nunmehr stehen durchschnittlich ca. 250 € pro Mitarbeiter/in und Jahr⁵ zur Verfügung.

Gleichzeitig wurde die zentrale Verwaltung des Fortbildungsbudgets weitestgehend abgeschafft und auf die Ämter verteilt. Die AmtsleiterInnen können jetzt selbstständig entscheiden, wer, wann, an welcher Fortbildung teilnehmen soll und sind nicht mehr vom „Windhundprinzip“ des zentralen Budgets abhängig.

Seit November 2007 werden die Führungskräfte **aller** Ebenen erstmals im umfassenden Stil (Wulkow 2007/2008 und 2009) zum Thema Führungskompetenz fortgebildet. Die dafür erforderlichen Aufwendungen werden zentral durch den Steuerungsdienst verwaltet, so dass dem einzelnen Fachamt für die Fachfortbildung seiner MitarbeiterInnen deutlich weniger als der Durchschnittsbetrag von 250 € zur Verfügung steht.

Angesichts des hohen Spezialisierungsgrades der Verwaltung ist auch klar, dass gerade Fachfortbildungen für Juristen, Planer, Ingenieure u. a. mehr Mittel pro Seminar erfordern als 250 €.

⁴ Für Dienstreisen und Aus- und Fortbildung zusammen standen 2007 insgesamt ca. 50.000 € zur Verfügung. Ab Haushaltsjahr 2008 werden diese Posten nicht mehr getrennt ausgewertet. Das Budget für Dienstreisen und Aus- und Fortbildung zusammen wurde deshalb von **insgesamt** ca. 50.000 € im Jahr 2007 auf insgesamt 150.000 € im Jahr 2009 verdreifacht.

⁵ Der Betrag umfasst nicht nur die Fachfortbildung für einzelne MitarbeiterInnen, sondern auch die Führungskräftefortbildung und zentrale Fortbildungen, nicht jedoch Dienstreisekosten wie Wegstreckenentschädigungen für Fahrten innerhalb von Eberswalde oder Fahrtkosten für einfache Dienstreisen.

Erstrebenswertes **Mindestziel** ist sicher, dass **jede/r** Beschäftigte der Stadtverwaltung **1x pro Jahr** an externen oder internen Fortbildungen teilnimmt. Das bedeutet, dass ein Durchschnittswert von 400 € pro MitarbeiterInnen/in und Jahr anzusetzen ist. Nicht enthalten sind darin die Kosten der Führungskräftefortbildung, der Fortbildungsstau wegen nicht kontinuierlicher Fortbildung in den vergangenen Jahren und der überdurchschnittliche Fortbildungsbedarf durch die erheblichen Personalwechsel in den nächsten Jahren.

Eingerechnet ist dabei schon das Prinzip, dass nur ein/e Beschäftigte/r an einer externen Fortbildung teilnimmt und dann die anderen Beschäftigten über das Seminar informiert, obwohl sich das im Verwaltungsalltag nur bedingt umsetzen lässt.

In der Summe ist ein **Fortbildungsbudget von wenigstens 300.000 Euro jährlich** anzustreben. Angesichts des aktuellen Fortbildungsbedarfs ist diese Summe kaum ausreichend. Die politische Durchsetzung der Steigerung von 150.000 € im Jahre 2009 auf 300.000 € für die HH-Jahre 2010 ff. stellt allerdings mit Blick auf die Haushaltslage der Stadt Eberswalde eine große Herausforderung dar. Die Stadtverordneten und BürgerInnen von Eberswalde müssen deshalb darauf aufmerksam gemacht werden, dass bei Nichtgewährung dieses Betrages die Arbeitsfähigkeit der Stadtverwaltung und rechtssichere Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen in erheblichem Maße bedroht ist.

Die Fortbildungsmittel sollten über den Betrag von 300.000 € hinaus erhöht werden, sobald das nur irgend möglich ist.

Aus diesen Mitteln ist zu finanzieren:

- mindestens ein jährliches zentrales Führungskräfte-seminar für alle als Führungskraft bereits eingesetzten Beschäftigten
- die dezentral von den Ämtern verwalteten Fortbildungsmittel,
- ein zentrales Budget für Inhouse-Seminare zu Themen, die viele oder alle Ämter betreffen
- ein Programm zur Entwicklung von Nachwuchs-Führungskräften
- ein zentrales Budget zur Aus-/Fortbildung von MitarbeiterInnen, die in andere Ämter wechseln (wollen/ sollen) und das neue Amt aber noch nicht feststeht, so dass die Kostenübernahme dem alten Amt nicht zugemutet werden kann

Verantwortlich für die **umfassende** Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten sind die AmtsleiterInnen für alle MitarbeiterInnen ihres Amtes, und zwar nicht nur für das jeweilige Fachgebiet, sondern auch für allgemeine Themen wie Haushaltsrecht, IT-Kenntnisse, Arbeits- und Beamtenrecht, Sozialkompetenz etc. Unter Abwägung aller Umstände und Berücksichtigung der begrenzten Fortbildungsmittel sollen die AmtsleiterInnen die nötigen Prioritäten setzen und für die auch künftige Gewährleistung der Aufgabenerfüllung durch **rechtzeitige** Fortbildung sorgen. Darüber hinaus sollen die AmtsleiterInnen aus ihren allgemein zur Aufgabenerfüllung bereitgestellten Budgets Mittel, die durch Ausgabenreduzierungen oder Einnahmeerhöhungen frei werden, für die weitere Fortbildung der Beschäftigten ihres Amtes nutzen.

Bis zu einem umfassenden Bildungscontrolling (d. h. kontinuierliche Planung, Steuerung und Kontrolle von Fortbildungsmaßnahmen) ist es sicher noch ein weiter Weg. Insbesondere der Erfolgswirksamkeit von Fortbildungsmaßnahmen sollen sich die AmtsleiterInnen aber jetzt schon widmen. D. h. die MitarbeiterInnen sollen nicht nur an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen, sondern anschließend darüber in ihrem Team berichten und die dann ggf. Aufgaben übernehmen, die an die absolvierte Fortbildungsmaßnahme anknüpfen.

6.3.2. Ausbildung

Für Ausbildung, d. h. den Erwerb einer beruflichen Qualifikation, gilt ähnliches wie für die Fortbildung - es muss sorgfältig abgewogen werden, ob die Stadtverwaltung die Ausbildung selbst organisiert oder bereits ausgebildete Bewerber einstellt. Das ist von Stelle zu Stelle unterschiedlich zu handhaben.

Die Stadtverwaltung hat ein funktionierendes Ausbildungsprogramm für Verwaltungsfachangestellte. Deshalb muss an dieser Stelle nicht weiter drauf eingegangen werden.

Die Führungskräfte müssen sich jedoch immer bewusst machen, dass die Auszubildenden der Stadtverwaltung als deren künftige MitarbeiterInnen nur so gut sein können, wie sie ausgebildet werden.

Die Führungskräfte müssen deshalb stets darauf achten, dass die Auszubildenden

- durch gute Ausbilder betreut werden
- auf eine gute technische Ausstattung zurückgreifen können
- nicht als „billige Arbeitskräfte missbraucht“ werden

6.3.3. Nachwuchs-Führungskräfteentwicklung

Wie in den vorangegangenen Abschnitten bereits beschrieben, muss sich die Stadtverwaltung auf ihr vorhandenes Personal konzentrieren. Das gilt auch für den Ersatz ausscheidender Führungskräfte.

Da ein guter Sachbearbeiter, der auf den Stuhl des "Chefs" nachrückt, noch lange keine gute Führungskraft sein muss, bedarf es eines kontinuierlichen Nachwuchs-Führungskräfteentwicklungs-Programms, das ab 2010 durchzuführen ist.

Durch Ausschreibung sollen die interessierten MitarbeiterInnen ermittelt und dann nach erfolgter Potentialanalyse auf künftige Führungsaufgaben vorbereitet werden. Dabei muss die zu übernehmende Führungsaufgabe zu Beginn noch nicht gleich feststehen. Vielmehr soll ein Pool von Nachwuchsführungskräften entwickelt werden, der bei Bedarf eingesetzt werden kann.

Über die endgültige Übernahme einer frei werdenden Stelle wird abschließend erst im unmittelbaren Stellenbesetzungsverfahren entschieden, wo das Prinzip der Bestenauslese das maßgebliche Entscheidungskriterium bleibt.

6.4. Leistungsanreize

Die Motivation der MitarbeiterInnen, Leistungen zu erbringen ist von vielen Faktoren abhängig. In den vergangenen Abschnitten wurde bereits eigenständiges Arbeiten, Fortbildungsmöglichkeiten, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (Karriere) genannt. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Ideelle Leistungsanreize wie Lob und Anerkennung, Gestaltungs- und Beteiligungsmöglichkeiten sind Motivation fördernde Faktoren in den Händen der Führungskräfte, die individuelle Wertschätzung und Anerkennung ausdrücken und eine Identifikation mit dem Arbeitsplatz herstellen. Sie sollten deshalb den Schwerpunkt der **täglichen** Führungsarbeit darstellen.

Die Wirkung finanzieller Anreize im Sinne von Boni, Prämien, Zulagen etc. sind in der Fachliteratur dagegen umstritten.

Während die einen die hohe Motivationskraft solcher Anreize gerade auch in unteren Entgeltgruppen hervorheben, warnen andere vor ewigen Diskussionen ums „liebe Geld“, die den Blick für's Wesentliche verstellen und zu endlosen Neid- und Gerechtigkeitsdebatten führen (würden).

Letztlich steht die Frage für die Stadtverwaltung nicht, da sowohl die Tarifvertragsparteien (für die Tarifbeschäftigten) als auch der Gesetzgeber (für die Beamten) leistungsorientierte Bezahlung/Besoldung eingeführt haben und deshalb die Stadtverwaltung die Instrumente einzusetzen hat.

Es ist in das Geschick aller Führungskräfte, insbesondere aber der AmtsleiterInnen gestellt, die finanziellen Leistungsanreize sachgerecht und motivationsfördernd einzusetzen sowie bei Konfliktfällen die Beweggründe ihrer Entscheidung zu erläutern.

6.4.1. Leistungsorientierte Bezahlung für Tarifbeschäftigte

Ausgehend von dem 2005 eingeführten neuen Tarifrecht, war eines der Leitziele die Aufgaben- und Leistungsorientierung in der öffentlichen Verwaltung. Folge war die Einführung einer Entgelttabelle, die erstmals eine Bezahlung nach Berufserfahrung und Leistung umsetzte. 6 Stufen beschreiben die Anerkennung von Berufserfahrung und Leistung über einen Zeitraum von insgesamt 15 Jahren in einer Entgeltgruppe.

Berufseinsteigern wird mit den relativ schnellen Anstiegen in den ersten 3 Jahren der Tätigkeit in der Verwaltung die Anerkennung und Motivation für ihre Tätigkeit gegeben. Über die zusätzlichen Leistungsentgelte, die mit zunächst 1% der Bruttopersonalsumme veranschlagt wurden und einen Anteil von 8% erreichen sollen, wird ein zusätzlicher Anreiz geschaffen, mit dem Leistung belohnt werden kann.

Damit wurde das ursprüngliche Prinzip der Bezahlung nach Lebensalter und Lohn- und Gehaltsstufen abgeschafft (Senioritätsprinzip), was auch den Vorgaben der EU zur Diskriminierungsfreiheit aufgrund des Lebensalters entspricht.

Die Stadtverwaltung hat leistungsorientierte Bezahlung nach dem TVÖD-VKA im Jahre 2007 eingeführt und damit schneller als andere. Ziel war es, Leistung zu thematisieren und Anreize für höhere Leistungen auch auf diesem Wege zu schaffen.

Als Instrumente kommen gemäß § 17 Abs. 2 und § 18 TVÖD-VKA in Betracht:

1. Leistungsprämien (einmalige Zahlung)
2. Leistungszulagen (in der Regel monatliche Zahlung)
3. Erfolgsprämien (einmalige Zahlung in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg)
4. vorgezogene/gehemmte Stufenaufstiege

Das bei der Stadtverwaltung eingeführte System konzentriert sich zunächst auf die Vergabe von **Leistungsprämien** in Abhängigkeit von den innerhalb eines Erfolgszeitraumes (in der Regel das Kalenderjahr) erreichten Erfolgspunkten aus umgesetzten Zielvereinbarungen und/oder systematischer Leistungsbewertung. Dieses System haben die meisten Kommunalverwaltungen auf die eine oder andere Art eingeführt. Grundprinzip ist, dass Schlechtleister Geld an die Leistungsträger abgeben. Auf die Details wird hier nicht weiter eingegangen, da diese ausführlich in der zugehörigen Dienstvereinbarung (DV 19-14 „Dienstvereinbarung Leistungsentgelte“) geregelt und beschrieben sind.

Leistungszulagen wurden in der Stadtverwaltung wegen ihrer demotivierenden Wirkung am Ende des Zahlungszeitraums nicht eingeführt.

Für **Erfolgsprämien**, die an einen wirtschaftlichen Erfolg anknüpfen, fehlt es bisher an den nötigen Voraussetzungen. Die Stadtverwaltung arbeitet darauf hin, Ämter möglichst nur noch über Ziele zu führen und sie an dem dafür nötigen Zuschussbedarf zu messen. Den Rest sollen die AmtsleiterInnen möglichst weitestgehend flexibel und allein entscheiden können, sollen also ihr Amt „managen“. Eine Erfolgsprämie erhielte das ganze Amt dann z. B. für eine Unterschreitung des geplanten Zuschussbedarfs. Über die Verteilung der dem Amt gewährten Erfolgsprämie könnte dann die/der Amtsleiter/in entsprechend des Anteils der einzelnen MitarbeiterInnen selbst entscheiden. Das setzt jedoch eine wesentlich zielgenauere Haushaltsplanung und Einführung eines Controllings voraus, so dass die Einführung von Erfolgsprämien nur mittelfristig in Betracht kommt.

Mit dem TVÖD-VKA wurde auch die Möglichkeit eingeräumt, den **Stufenaufstieg** einer/s Beschäftigten innerhalb einer Entgeltgruppe vorzuziehen oder zu hemmen. Während vorgezogene Stufenaufstiege schon jetzt eingesetzt werden können, kommt die Hemmung von Stufenaufstiegen erst dann in Betracht, wenn ein Stufenanstieg regulär ansteht. Da die meisten Beschäftigten erst am 01.10.2007 in ihre Regelstufe gemäß TVÖD-VKA aufgestiegen sind, kommt die Hemmung von Stufenaufstiegen meist erst 2010 ff. in Betracht. Auf Detaildarstellungen wird hier verzichtet, da diese ausführlich bei der Einführung leistungsorientierter Bezahlung erläutert wurden.

Das Instrument vorgezogener Stufenaufstiege sollte kurzfristig eingeführt werden, um **herausragende** Leistungsträger zu würdigen.

Das personalverwaltende Amt soll künftig vor dem Vollzug eines regulär anstehenden Stufenaufstiegs das Fachamt nach den Leistungen der/s betreffenden Mitarbeiters/in fragen und bei unterdurchschnittlichen Leistungen den Stufenaufstieg der/s betreffenden Mitarbeiters/in so lange entsprechend der Regelungen im TVÖD-VKA hemmen, bis sie/er wenigstens durchschnittliche Leistungen erreicht.

Auf diese Weise könnte die Vorziehung/Hemmung von Stufenaufstiegen wirkungsvoller noch als Leistungsprämien als Leistungsanreiz eingesetzt werden.

6.4.2. Leistungsorientierte Besoldung für Beamte

Ein vergleichbares System zur leistungsorientierten Bezahlung für Beamte wie bei den Tarifbeschäftigten hat der Gesetzgeber bisher nicht eingeführt und wird es wohl leider auf absehbare Zeit auch nicht tun.

Für Beamte stehen deshalb zwar zur Verfügung:

1. Leistungsprämien
2. Leistungszulagen
3. vorgezogene/gehemmte Stufenaufstiege
4. Beförderungen

Allerdings sind die Bedingungen für ihre Gewährung deutlich andere und restriktivere als bei den Tarifbeschäftigten. Insbesondere für **Leistungsprämien** wäre ein analog zu den Tarifbeschäftigten anzuwendendes System wünschenswert.

Leistungszulagen werden auch bei den Beamten wegen ihrer demotivierenden Wirkung am Ende des Gewährungszeitraums nicht angewendet.

Bisher hat die Stadtverwaltung von **Beförderungen** nur als Leistungsanreiz für Beamte mit überdurchschnittlichen Leistungen Gebrauch gemacht. Daran soll festgehalten werden.

Hinzukommen soll kurzfristig die **Vorziehung/Hemmung von Stufenaufstiegen** gemäß Brandenburgischer Leistungsstufenverordnung (BbgLStV), die analog zu den Tarifbeschäftigten angewendet werden kann und soll.

6.5. Arbeitszeitgestaltung

Mit Blick auf die angestrebte eigenständige Arbeitsweise für alle MitarbeiterInnen spielt die Arbeitszeitgestaltung eine wesentliche Rolle. Sie ist neben der Teilzeitarbeit auch ein wesentliches Instrument, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Die MitarbeiterInnen sollen unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften in die Lage versetzt werden, soweit wie möglich selbst ihre Arbeitszeit bestimmen zu können. Stehen diesem Anliegen dienstliche Gründe entgegen (z. B. Gewährleistung der Öffnungszeiten eines Amtes), so gehen diese Gründe vor. Im Zweifel entscheidet die/der jeweilige Vorgesetzte.

Mit der "Dienstvereinbarung über flexible Arbeitszeiten bei der Stadt Eberswalde" (DV 19-01) wurde dem Ziel hinreichend Rechnung getragen, so dass auf eine weitere Erörterung verzichtet wird.

6.6. Verwendungsbreite, Vertretbarkeit, Job-Rotation etc.

Eine größere Verwendungsbreite der MitarbeiterInnen und ein besseres Verständnis für die Gesamtzusammenhänge der Verwaltungstätigkeit kann gefördert werden, indem MitarbeiterInnen ihren Arbeitsplatz in der Verwaltung tauschen (Job-Rotation).

Bisher wechseln MitarbeiterInnen nur dann den Arbeitsplatz, wenn sie sich für eine neue Aufgabe interessieren und/oder eine höhere Entgeltgruppe anstreben (was völlig in Ordnung ist) oder wegen Wegfalls der eigenen Stelle auf eine andere umgesetzt werden. Ein regelmäßiger Wechsel nach z. B. 3 Jahren findet dagegen nicht statt.

Dabei wäre eine solche Job-Rotation auch und gerade mit Blick auf die Entwicklung künftiger Führungskräfte wünschenswert. Dem stehen jedoch folgende Gründe entgegen:

- die Stadtverwaltung Eberswalde ist vergleichsweise klein, eine hinreichende Zahl von Positionen mit vergleichbaren Qualifikationserfordernissen stehen nur bedingt zur Verfügung
- das Tarifrecht eröffnet nur enge Spielräume, da Job-Rotation streng genommen nur bei gleicher Entgeltgruppe und gleicher Qualifikation möglich ist
- die AmtsleiterInnen müssten im Interesse der gesamten Stadtverwaltung bereit sein, auch Leistungsträger abzugeben (die Bereitschaft dafür ist angesichts der knappen Personaldecke als eher gering einzuschätzen)

Vor diesem Hintergrund kommt eine institutionalisierte, d. h. regelmäßige Job-Rotation aller oder eines Großteils der Führungskräfte und MitarbeiterInnen zum **jetzigen** Zeitpunkt nicht in Betracht. Für die zu entwickelnden Nachwuchsführungskräfte (siehe Punkt 6.4.3.) sollte aber als Anforderung gelten, dass sie bis zur Übernahme der Führungstätigkeit wenigstens in zwei unterschiedlichen Aufgabenbereichen innerhalb oder außerhalb der Stadtverwaltung gearbeitet haben.

Aber auch auf den Stellen, auf denen die Führungskräfte und MitarbeiterInnen bereits eingesetzt sind, lässt sich deren Verwendungsbreite erhöhen. Durch Job-Enlargement (Arbeitserweiterung) führt ein/e Mitarbeiter/in, die/der bislang auf eine Tätigkeit beschränkt war, nun mehrere verschiedene Tätigkeiten auf **demselben** Anforderungsniveau durch. Man spricht daher auch von einer Maßnahme der *horizontalen* Umstrukturierung, im Gegensatz zu einer vertikalen Umstrukturierung (Job-Enrichment).

Beim Job-Enrichment wird die bisherige Tätigkeit einer/s Mitarbeiters/in um Arbeitsumfänge auf **höherem** Anforderungsniveau erweitert.

Gleichgültig, welche Variante die AmtsleiterInnen für die Erhöhung der Verwendungsbreite ihrer MitarbeiterInnen wählen, sie müssen auf jeden Fall sicherstellen, dass in ihren Bereichen für jede/n Mitarbeiter/in eine Ersatzkraft hinreichend qualifiziert und befähigt ist, um kurzfristigen Ausfall einer/s MitarbeiterInnen/in kompensieren zu können (**Gewährleistung der gegenseitigen Vertretbarkeit**).⁶

⁶ Ein Vorfall wie in 2008, dass nur eine einzige Mitarbeiterin fachlich und computertechnisch in der Lage ist, bestimmte Gebühren zu erheben, darf nicht wieder vorkommen. Die Mitarbeiterin war über längere Zeit ausgefallen, so dass keine Gebührenbearbeitung erfolgte.

7. Personaleinsatz und -betreuung

Mit Personalgewinnung, Mitarbeitergespräch, Fortbildung, Leistungsanreizen, Arbeitszeitgestaltung und Job-Rotation ist es nicht getan. Es bleibt immer wieder zu betonen, dass das Personal nicht nur die kostenintensivste, sondern vor allem die **entscheidende** Ressource für die Aufgabenerfüllung ist. Vor diesem Hintergrund muss das Personal umfassend betreut und seinen Bedürfnissen hinreichend Rechnung getragen werden. Auch hier kommt den AmtsleiterInnen wieder wesentliche Bedeutung zu.

Es sollen deshalb noch folgende Handlungsfelder erörtert werden:

- Einführung neuer MitarbeiterInnen in ihre Aufgaben
- Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz
- Konfliktprävention und -bewältigung am Arbeitsplatz

7.1. Einführung neuer MitarbeiterInnen

Eine systematische Arbeitseinführung durch die verantwortliche Führungskraft (Amtsleiter/in oder Sachgebietsleiter/in) gibt neuen MitarbeiterInnen die Gelegenheit, sich mit ihrem Arbeitsgebiet, der jeweiligen Arbeitsstruktur, der Organisation, der Arbeitssituation, den Kollegen sowie den informellen Strukturen vertraut zu machen. Sie sorgt damit für einen guten Start der/des Kollegin/en und trägt auch zu einem guten Ruf der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin bei.

Eine systematische Einführung dient der sozialen und fachlichen Integration und hilft Einstiegsprobleme, Frustrationen und Enttäuschungen zu vermeiden. Sie ist somit sowohl für die Motivation und Leistungsbereitschaft als auch für eine frühzeitige sachgerechte Erledigung der übertragenen Aufgaben von zentraler Bedeutung.

Grundsätze

Eine systematische Einarbeitung wird durch Einarbeitungsprogramme erleichtert, die folgende Maßnahmen enthalten können:

- ein Einführungsgespräch zwischen Vorgesetzter/m und neuer/m MitarbeiterInnen/in (= die/der „Neue“)
- Vorstellung der/des neuen Mitarbeiters/in durch die/den Vorgesetzte/n im eigenen Bereich und in den Bereichen, zu denen ein enger Arbeitskontakt besteht

- Benennung eines „Tutors“ = „Alten“, der als verantwortliche Bezugsperson, neben der unmittelbaren Führungskraft, die fachliche und soziale Integration der/s neuen Mitarbeiters/in unterstützt
- Häufigere Arbeitsgespräche zwischen Vorgesetzter/m und „Neuer/m“ als sonst üblich zwecks Rückmeldung und intensiver Einarbeitung
- Unterbringung von Tutor und neuer/m Mitarbeiter/in in einem Raum
- Vorbereitung von Arbeitsunterlagen/Rechtsvorschriften, die der/die Neue häufig braucht

7.2. Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz

Die Gesundheit der Beschäftigten ist ein zentrales Anliegen der Dienstherrin und Arbeitgeberin. Gerade mit Blick darauf, dass die vorhandene Belegschaft immer älter wird und Personalreserven bei Ausfall von Beschäftigten kaum noch vorhanden sind, steht sie daher umso mehr in der Pflicht, Maßnahmen zu ergreifen, um gesundheitliche Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz – einschließlich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und psychischen Belastungen – vorzubeugen, Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

Wesentlicher Ausdruck dafür, dass in diesem Bereich Probleme bestehen könnten, sind zum einen die Ausfälle infolge von Krankheit oder zum anderen das Unfallgeschehen. Beide sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

7.2.1. Ausfälle durch Krankheit

Begriffsbestimmung

Der deutsche Bundesgerichtshof hat am 21. März 1958 definiert: „Krankheit ist jede Störung der normalen Beschaffenheit oder der normalen Tätigkeit des Körpers, die geheilt, d. h. beseitigt oder gelindert werden kann.“

Nach einer neueren Formulierung wird in der Kranken- und Unfallversicherung unter Krankheit „ein regelwidriger Körper- oder Geisteszustand, der ärztlicher Behandlung bedarf und/oder Arbeitsunfähigkeit zur Folge hat“ verstanden (BSGE 35, 10, 12 f.).

Statistik zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten:

	2006	2007	2008
Anzahl der erfassten Mitarbeiter	565	553	545
Summe aller Fehltag	14.310	12.810	11.987
Durchschnitt pro Mitarbeiter	25,33	23,16	21,99
Krankenstand in %	6,94%	6,35%	5,80%

Der Bundesdurchschnitt für die öffentliche Verwaltung lag im Jahr 2007 bei 5,9%.⁷ Ein aktuellerer Bezug konnte nicht gefunden werden.

Im Vergleich ist folgendes Fazit zu ziehen:

- Die Ausfallzeiten sind rückläufig
- Die Stadtverwaltung Eberswalde liegt beim Krankenstand im Bundesdurchschnitt.

Durch das Personal verwaltende Amt ist unter Beteiligung der bestellten Fachkraft für Arbeitssicherheit, des/der Betriebsarztes/ärztin, der Führungskräfte der Stadtverwaltung und des Personalrates ein Konzept zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz zu erstellen.

Bei den Beschäftigten soll damit auch das Bewusstsein geschärft werden, dass sie aktiv an der Erhaltung ihrer Gesundheit mitarbeiten und insbesondere **auch in der Freizeit** Maßnahmen zur Gesunderhaltung ergreifen müssen (gesunde Ernährung; Raucherentwöhnung; körperliche Aktivitäten für Beschäftigte, die vorwiegend im Büro arbeiten etc.).

Die Maßnahmedetails sind im o. g. Konzept zu beschreiben, so dass auf eine weitere Erörterung an dieser Stelle verzichtet wird.

Eng verbunden und nicht von einander zu trennen vom Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz ist der Arbeitsschutz, der im folgenden Kapitel kurz behandelt werden soll.

⁷ Quelle: Internet (www.aok.de) - Erhebung der AOK

7.2.2. Arbeitsschutz

Begriffsbestimmung

Der Arbeitsschutz umfasst alle Maßnahmen, die Leben und Gesundheit der arbeitenden Menschen schützen, ihre Arbeitskraft erhalten und die Arbeit menschengerecht gestalten. Dazu gehören technische, organisatorische und ergonomische Maßnahmen.

Indikator für die Beurteilung, ob dem Arbeitsschutz hinreichend Rechnung getragen wird, sind die erfassten Unfallzahlen der letzten Jahre (siehe Anlage 6).

Die Tabelle und die Diagramme zeigen eine erfreuliche Tendenz der Abnahme in den Unfallzahlen. Darüber hinaus wird es einen wesentlichen Rückgang der Unfallzahlen im Bereich der Schüler 2008/2009 geben, da sich ab diesem Schuljahr nur noch 3 Grundschulen in der Schulträgerschaft der Stadt Eberswalde befinden.

Aus Sicht der Verwaltung ist jedoch die Entwicklung der Ausfalltage in Folge der Unfälle wichtiger. Dabei ist festzustellen, dass auch hier eine positive Tendenz erkennbar ist.

Leider muss aber auch eingeschätzt werden, dass trotz sinkender Unfallzahlen die Schwere der Unfälle und damit die Ausfalltage pro Unfall größer geworden sind.

Letztendlich kann auch hier nur das unter dem vorherigen Punkt beschriebene Konzept zur Gesundheitsförderung und dessen Umsetzung unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen eine weitere Senkung der Ausfallzeiten und Unfallzahlen bewirken.

7.3. Maßnahmen der Konfliktprävention und -bewältigung

7.3.1. Pflege der sozialen Beziehungen

Wenn mehrere Menschen zusammen arbeiten, kommt es unweigerlich auch zu Missverständnissen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten. Werden Konflikte sachlich und offen bewältigt, können sie kreative Impulse auslösen. Ungelöste Konflikte können hingegen bei MitarbeiterInnen zu Verhaltensweisen führen, die den Arbeitsfrieden und das seelische und körperliche Wohlbefinden der Kollegen gefährden.

Die Arbeitgeberin/Dienstherrin hat im Rahmen ihrer Fürsorge Maßnahmen zur Vorbeugung und Bewältigung derartiger Konflikte zu unternehmen.

Begriffsbestimmung

Konflikte und erlebte Feindseligkeiten am Arbeitsplatz können zu „Mobbing“ führen. Mobbing ist das systematische, fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte.

Führungskräfte sollen über die Ursachen von Mobbing unterrichtet sein und vorhandene Mobbing-Symptome frühzeitig erkennen können, um wirksam darauf zu reagieren. Sie sollen ihre diesbezügliche Führungskompetenz durch die Teilnahme an geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen stärken.

Grundsätze

- Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen soll das Thema „Konflikte/Arbeitsklima“ als möglicher Gesprächsgegenstand Berücksichtigung finden.
- Im Rahmen der Aus- und Fortbildung sollen die Beschäftigten für Konfliktsituationen sensibilisiert und im Umgang mit diesen geschult werden.

Zur Vermeidung von Konfliktsituationen sind die Führungskräfte im Rahmen der Arbeitsorganisation aufgefordert überschaubare Organisationsstrukturen zu schaffen, Teamarbeit und Kommunikation unter den MitarbeiterInnen fördern und einen kooperativer Führungsstil pflegen.

Umsetzung

- Führungskräfte oder betroffene Beschäftigte, die Mobbing-Symptome erkennen, können die Hilfe ihrer Führungskraft in Anspruch nehmen
- Personalvertretung, die Referentin für Soziales und Schwerbehindertenvertretung stehen darüber hinaus als Ansprechpartner zur Verfügung
- Qualifizierte MitarbeiterInnen der Arbeitsschutzbehörden des Landes Brandenburg können eine Erstberatung durchführen

7.3.2. Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz

Ein schwerer Angriff der persönlichen Integrität und Selbstachtung der Beschäftigung ist die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, die in erster Linie Frauen betrifft.

Begriffsbestimmung

Das Gesetz definiert den Tatbestand der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz als "jedes vorsätzliche sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt".

Dazu gehören:

- alle sexuellen Handlungen und Verhaltensweisen, die im Strafgesetzbuch unter Strafe gestellt sind (§§ 174 ff.

StGB, z. B. sexueller Missbrauch von Schutzbefohlenen, Nötigung Vergewaltigung, sexueller Missbrauch unter Ausnutzung einer Amtsstellung etc.

- ferner Handlungen mit sexuellem Inhalt, die im Strafgesetzbuch nur unter den Auffangtatbestand der Beleidigung fallen. (z. B. sexuell bestimmte Berührungen)
- sexuelle Belästigung durch anzügliche Bemerkungen
- "Zeigen und sichtbare Anbringen von pornografischen Darstellungen" als Form der sexuellen Belästigung

Die Arbeitgeberin/Dienstherrin hat die Beschäftigten so weit wie möglich vor sexueller Belästigung zu schützen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen. Sie hat Maßnahmen zu unternehmen, um sexuelle Belästigung zu unterbinden. Beschäftigte, die sich gegen sexuelle Belästigungen zur Wehr setzen und/oder einen Fall von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zur Sprache bringen, erhalten den besonderen Schutz und die Fürsorge der Führungskraft und erfahren keinerlei persönliche und berufliche Nachteile.

Im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung sollen die Problematik der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, der Rechtsschutz der Betroffenen und die Handlungsverpflichtungen der Führungskraft berücksichtigt werden.

Grundsätze

- Vorgesetzte müssen Hinweisen auf sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz unverzüglich nachgehen und die notwendigen Gespräche führen.
- Eventuell einzuleitende Maßnahmen dürfen grundsätzlich nicht gegen den Willen der Belästigten erfolgen.

8. Fazit/Nachwort in eigener Sache

Das vorgelegte PEK ist das erste seiner Art für die Stadtverwaltung Eberswalde.

Die Darstellungen sind eher auf die Praxis und auf unmittelbare Handlungsempfehlungen ausgerichtet. Auf theoretische Exkurse, die mit Blick auf die unterschiedlichen Adressaten durchaus ihre Berechtigung hätten, wurde weitestgehend verzichtet, um den Rahmen nicht zu sprengen. Das Konzept wurde also von Praktikern für Praktiker erstellt.

Dank denen, die mit Zahlen, Hinweisen und Anmerkungen mit den Grundstein für die vorliegende Fassung gaben. Wir sind sicher, dass das Konzept auch künftig immer wieder in der Diskussion sein wird, denn Personalmanagement ist ein dynamischer Prozess, der immer weiter entwickelt und an dem alle Beschäftigten Anteil nehmen und haben sollen.

Die Stadtverwaltung Eberswalde setzt sich mit diesem Konzept das Ziel, Personalentwicklungsmaßnahmen zu initiieren, zu fördern, zu evaluieren und weiterzuentwickeln. Die größte Verantwortung tragen dabei die Führungskräfte, insbesondere die AmtsleiterInnen, die aus dem Konzept den wesentlichen Maßnahmebedarf für ihr Amt ableiten und die erforderlichen Maßnahmen ergreifen müssen.

Für die Weiterentwicklung des Konzepts ist der Steuerungsdienst auf Mithilfe angewiesen. Wir freuen uns deshalb auf die Ideen, Anregungen und Kommentare der interessierten LeserInnen, Betroffenen oder Entscheidungsträger zu dem vorgelegten Konzept.

Für Ihre Rückmeldungen erreichen Sie uns am besten per E-Mail:

r.herpel@eberswalde.de

oder

b.gatzlaff@eberswalde.de

Vielen Dank