

<b>Beschlussvorlage</b>	Datum: 11.02.2015
Entscheidendes Gremium: <b>Bürgerschaft</b>	fed. Senator/-in: OB, Roland Methling
	bet. Senator/-in:
Federführendes Amt: Hauptamt	bet. Senator/-in:
Beteiligte Ämter: Hauptamt, Abt. Personal	
<b>Personalmanagementkonzept - Fortschreibung 2015</b>	
Beratungsfolge:	
Datum	Gremium
12.05.2015	Personalausschuss
03.06.2015	Bürgerschaft
Zuständigkeit	
Vorberatung	
Entscheidung	

#### Beschlussvorschlag:

Die Bürgerschaft der Hansestadt Rostock beschließt das Personalmanagementkonzept - Fortschreibung 2015 für die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock (Anl.).

#### Beschlussvorschriften:

§ 22 Abs. 3 Kommunalverfassung M-V (KV M-V)

#### bereits gefasste Beschlüsse:

- Nr. 2012/BV/3969 Personalmanagementkonzept – Fortschreibung 2012 vom 06.03.2013,
- Nr. 2011/BV/2427 Personalmanagementkonzept 2010 bis 2020 vom 01.02.2012

#### Sachverhalt:

Gemäß der rechtsaufsichtlichen Entscheidungen zur Haushaltssatzung 2014 vom 30.10.2014 wurde der nach § 55 KV-MV genehmigungspflichtige Stellenplan 2014 auf der Grundlage des Zielstellenplans auf Basis des von der Bürgerschaft am 1. Februar 2012 beschlossenen Personalmanagementkonzeptes (Beschluss Nr.: 2011/BV/2427) genehmigt: „Die Nachbesetzung freier und frei werdender Stellen und Stellenanteile (einschließlich der mit Altersteilzeitbeschäftigten besetzten Stellen) hat ausschließlich im Rahmen des von der Bürgerschaft am 1. Februar 2012 beschlossenen Personalmanagementkonzeptes zu erfolgen.“ Das Personalmanagementkonzept (PERMAKO) 2012 legte die Zielstellenzahl in Höhe von 2.105,00 VZÄ als Obergrenze für den Stellenplan fest. Auch vor dem Hintergrund, dass die Hansestadt Rostock ihre Verbindlichkeiten abbauen und weiterhin einen konsequenten Sparkurs verfolgen muss, ist es erforderlich, nach Bewertung aller Sachgründe, die Obergrenze der Zielstellenzahl um 17,00 VZÄ auf 2.122,00 VZÄ anzuheben und festzusetzen.

Das jährlich fortzuschreibende Personalmanagementkonzept korrespondiert mit dem Stellenplanentwurf 2015/2016.

Das Konzept besteht aus einem variablen Teil, der über die Jahre fortschreibbar. Ergänzend gibt es einen konstanten Teil, der sich über die Jahre nicht außerordentlich verändert, sondern grundlegende Erläuterungen zum Personalmanagementkonzept gibt – das Handbuch.

Im PERMAKO 2015 wird eine Prognose abgegeben, wie sich der Stellenbestand innerhalb der nächsten 10 Jahre entwickeln wird und wie sich der Personalbestand sowie die Altersstruktur entwickeln würden, wenn keine Nachbesetzung freier bzw. frei werdender Stellen des Stellenplanes erfolgen würde. Darüber hinaus wird ein Personalbedarfscontrolling aufgezeigt in Form von einer umfangreichen quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung für die nächsten 10 Jahre.

Die Verknüpfung der strategischen Leitlinien der Stadtverwaltung (externes Leitbild) mit den strategischen Zielen im Personalmanagement (internes Leitbild) erfolgt über die Strategie-Landkarte. In der Maßnahme-Landkarte werden die Handlungsfelder, die sich aus den strategischen Zielen ableiten, dargestellt. Die Zielsystematik, die in den nächsten Jahren entwickelt wird, ist ein mögliches Messinstrument, anhand dessen der Nutzen und die Wirksamkeit der Handlungsmaßnahmen gemessen werden kann. Diese drei Kernelemente bilden die wirkungsorientierte Steuerung, infolgedessen ein zielgerichtetes und systematisches Vorgehen im Veränderungsprozess „Umsetzung und Weiterentwicklung PERMAKO“ gewährleistet wird

**Finanzielle Auswirkungen:** keine

**Bezug zum Haushaltssicherungskonzept:** keiner

Roland Methling

**Anlagen:**

Personalmanagementkonzept 2015

Handbuch zum Personalmanagementkonzept 2015



# Personalmanagementkonzept | 2015

Beschluss Nr.: 2015/BV/0682 vom 06.05.2015



# Impressum

Herausgeberin: Hansestadt Rostock  
Hauptamt (10)  
Abteilung Personal (10.4)  
Neuer Markt 1  
18055 Rostock

Erscheinungsdatum: xx.xx.2015

Redaktion: Personalcontrolling: Kathrin Golla; Tel.: 381 1105,  
kathrin.golla@rostock.de  
Personalentwicklung: Antje Stobinsky; Tel. 381 1329;  
antje.stobinsky@rostock.de

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Geltungsbereich</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Entwicklung des Stellen- und Personalbestandes</b>	<b>6</b>
3.1	Stellenbestandsentwicklung 2015 bis 2024 (Prognose)	7
3.2	Steuerungs- und Untersuchungsmaßnahmen	8
3.3	Anpassung der Zielstellenzahl aus dem PERMAKO 2012 vom 01.02.2012	8
3.4	Personalbestandsentwicklung bis 2024 - Prognose	10
3.5	Altersstrukturentwicklung 2015 bis 2024 - Prognose	11
<b>4</b>	<b>Personalbedarfscontrolling</b>	<b>14</b>
4.1	Personalentwicklungspläne (PEP)	14
4.2	Quantitativer Personalbedarf im 10-Jahreszeitraum	15
4.3	Qualitativer Personalbedarf im 10-Jahreszeitraum	21
4.4	Personalbedarf an Führungskräften	29
<b>5</b>	<b>Wirkungsorientierte Steuerung im Personalmanagement</b>	<b>32</b>
5.1	Strategie-Landkarte	32
5.2	Maßnahme-Landkarte	33
5.3	Zielsystematik	34
5.4	Maßnahmenumsetzung	39
<b>6</b>	<b>Ausblick</b>	<b>48</b>
<b>Anlage 1:</b>	<b>Zugeführte Stellen</b>	<b>50</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>56</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>57</b>
	<b>Übersichtenverzeichnis</b>	<b>58</b>

## **Personalmanagementkonzept 2015**

### **1 Geltungsbereich**

Das Personalmanagementkonzept 2015 gilt grundsätzlich für alle Organisationseinheiten, die im Verwaltungsgliederungsplan (Organigramm) der Hansestadt Rostock aufgeführt sind. Somit sind sämtliche Mitarbeiter der Hansestadt Rostock unabhängig von der Hierarchiezuordnung angesprochen, sich mit diesem Personalmanagementkonzept auseinanderzusetzen.

Die Ausführungen zur Entwicklung des Stellen- und Personalbestandes sowie zum quantitativen und qualitativen Personalbedarf bis zum Jahr 2024 wurden ohne Betrachtung der Eigenbetriebe der Hansestadt Rostock vorgenommen.

Die Eigenbetriebe der Stadtverwaltung können darüber hinausgehende eigene Konzepte mit ihren Personalvertretungen vereinbaren.

Alle Personen und Funktionsbezeichnungen gelten jeweils in ihrer männlichen und weiblichen Form.

## 2 Einleitung

Das erste Personalmanagementkonzept 2010 – 2020 (PERMAKO) wurde durch die Bürgerschaft am 1. Februar 2012 beschlossen (Beschluss-Nr.: 2011/BV/2427), die erste Fortschreibung erfolgte am 6. März 2013 (Beschluss-Nr.: 2012/BV/3969).

Das PERMAKO verfolgt eine langfristige Perspektive von einem regelmäßigen 10-Jahres-Fenster. Dieser langfristige Ansatz schafft die Grundlage einerseits den Anforderungen zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung für die Bürger der Hansestadt, andererseits die Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Personals durch eine vollumfängliche Personalpolitik und der Implementierung moderner Personalentwicklungsinstrumente und Managementphilosophien, infolge des demografischen Wandels, gerecht zu werden. Das PERMAKO stellt kein abgeschlossenes Programm dar, sondern beschreibt einen Prozess permanenter Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen des Öffentlichen Dienstes.

Um ein umfangreiches Veränderungsprojekt wie das PERMAKO möglichst nah an der Verwaltungspraxis und gleichzeitig erfolgreich umzusetzen, wurde ein Lenkungsgremium – *Lenkungsgruppe PERMAKO* – eingerichtet, welches die Umsetzung der PERMAKO-Maßnahmen strategisch lenkt und die Ziele der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock im Auge behält. (→ siehe auch 5.4 Maßnahmenumsetzung)

Alle Mitarbeiter der Stadtverwaltung Rostock sind aufgerufen, sich gemeinsam mit ihren Führungskräften, der Personalabteilung sowie den Personalvertretungen das PERMAKO an der erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen zum PERMAKO zu beteiligen. Den Führungskräften kommt eine besondere Schlüsselrolle zu: Sie sind erste Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter. Sie besitzen die optimale Kenntnis über deren Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit sowie deren Stärken und Schwächen. Darüber hinaus kennen sie die Herausforderungen und Ziele ihrer Organisationseinheit, sodass sie aus diesem Wissen konkrete Hinweise und Vorschläge für die erfolgreiche Umsetzung des PERMAKO mit dessen Handlungsfeldern geben können. Das Hauptamt unterstützt, berät und begleitet die Führungskräfte bei ihrer Umsetzungsarbeit.

Das PERMAKO ist kein einseitig vorgegebenes Programm, sondern lebt vom Engagement eines jeden einzelnen Mitarbeiters sowie von der Offenheit für Veränderungen. Gern werden jederzeit weitere Maßnahmenvorschläge in die Maßnahme-Landkarte aufgenommen.

Roland Methling

### 3 Entwicklung des Stellen- und Personalbestandes

Allen Entscheidungsträgern werden jährlich in einem **Stellen- und Personalbericht** sowie monatlich in einem **Bericht zum Personalbedarfs- und Personalkostencontrolling** umfassende Stellen- und vor allem Personalbasisdaten sowie Kennzahlen als umfassende Entscheidungs- bzw. Arbeitsgrundlage bereitgestellt.

Im Stellen- und Personalbericht (→siehe Intranet: Verwaltung – Personal – PERMAKO – Personalcontrolling) wird zum einem rückblickend die Entwicklung des Stellen- und Personalbestandes der letzten zehn Jahre abgebildet und zum anderen werden umfangreiche Kennzahlen für das jeweilige Berichtsjahr im Vergleich zum Berichtsvorjahr

1. zum Stellenbestand,
2. zum Personalbestand,
3. zu den Personalaufwendungen sowie Aufwendungen für die Ausbildung und Qualifizierung,
4. zu den Qualifikationsebenen und zur Besoldungs- und Entgeltstruktur,
5. zur Altersstruktur,
6. zur Personalgewinnung- und -fluktuation,
7. zu schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten Menschen,
8. zur Voll- und Teilzeitbeschäftigung,
9. zur Ausbildung und Qualifizierung sowie
10. zu den Abwesenheitszeiten dargestellt.

Im Bericht zum Personalbedarfs- und Personalkostencontrolling werden seit September 2014 zur unterjährigen Steuerung monatlich Daten

1. zum Stellen- und Personalbestand,
2. zu den Personalkosten (Ergebnis- und Finanzhaushalt),
3. zu den freien und frei werdenden Stellen sowie
4. zum Personalbedarf im 10-Jahreszeitraum

abgebildet. Insbesondere vor dem Hintergrund der Haushaltsverschuldung kann auch an Hand der Besetzungsquote<sup>①</sup> [31.01.2015: 94,3%] die Personalkosten im Zusammenwirken mit der unterjährigen Stellenbesetzung und somit die Anzahl der externen Einstellungen gesteuert werden.

<b>Quelle:</b>	Rechtsaufsichtliche Entscheidung zur Haushaltssatzung 2014 vom 30.10.2014 Stellenplanentwurf 2015/2016 LOGA - Personalinformationssystem
<b>①</b>	<u>Besetzungsquote:</u> Umfang der Besetzung der Stelle (aktives Personal)  <u>Stellenplan:</u> Der Gesamtstellenplan setzt sich zusammen aus dem Stellenplan (bisherige Bezeichnung Zielstellenplan) und dem Stellenpool. Im Stellenplan befinden sich die Stellen, welche zur originären Aufgabenerfüllung im laufenden Jahr notwendig sind. Im Stellenpool werden die Stellen erfasst, welche entweder befristet, mit Altersteilzeitvermerken oder mit einem Vermerk „künftig wegfallend“ (kw) versehen sind. Wenige Stellen befinden sich aus sonstigen Gründen im Stellenpool. Zusätzlich sind unbefristete Stellen für die Übernahme von Auszubildenden bzw. Anwärtern zugeordnet.



### 3.1 Stellenbestandsentwicklung 2015 bis 2024 (Prognose)

Der Stellenplan der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock weist für das Jahr 2015 insgesamt 2.122,00 VZÄ aus und bestätigt somit die Planungen, welche bereits mit dem Stellenplan 2014 vorgenommen wurden. Trotz angezeigter Stellenmehrbedarfe durch eine Vielzahl von Fachämtern ist es durch einen intensiven Arbeitsprozess gelungen, den positiven Trend im Stellenplan beginnend im Vergleich der Jahre 2013 zu 2014 (Absenkung von 2.151,34 VZÄ auf 2.122,22 VZÄ) mit einer Konsolidierung der Jahre 2014 zu 2015 (2.122,22 VZÄ zu 2.122,00 VZÄ, keine Zuführung von Stellen) fortzusetzen.

Oberste Priorität der Ausgestaltung des Stellenplanes stellt die auskömmliche Ausstattung der Fachbereiche mit Personal dar, um die Arbeitsfähigkeit der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock zu sichern und gleichermaßen allen neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Bereits bekannte äußere Einflüsse (demografische Entwicklung, hohe Krankenstände, neue technische Anforderungen, erheblicher Personalwechsel usw.) erschweren zunehmend die gleichmäßig gute Aufgabenerfüllung, was sowohl die Qualität als auch das Arbeitsvolumen betrifft. Diese Aspekte werden in den nächsten Jahren signifikant an Bedeutung gewinnen und sollten bei der Gesamtbewertung der Stellenplanentwicklung der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock in den unterschiedlichsten Gremien Beachtung finden.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die Stellenbestandsentwicklung der Jahre 2014 bis ins Jahr 2024. Dabei ist gut zu erkennen, dass allein im Jahr 2015 im Stellenpool eine Reduzierung von insgesamt 36,25 VZÄ oder 66 Stellen vollzogen wird. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Altersteilzeitstellen, deren Inhaber sich derzeit in der Freiphase befinden. Mit dem Jahr 2015 sind die abgeschlossenen Altersteilzeitvereinbarungen beendet, sodass bis auf 2 Laufzeitanpassungen keine Ersatzstellen mehr geführt werden. Die ab dem Jahr 2016 im Stellenpool noch verbleibenden 91,11 VZÄ (95 Stellen) beinhalten unter anderem 25 VZÄ für die Bereitstellung eines Einstellungskorridors (davon 15 VZÄ im Hauptamt und 10 VZÄ im Brandschutz- und Rettungsamt) sowie einen variablen Stellenanteil von 5,750 VZÄ (6 Stellen) für die Sicherung der Schulträgeraufgabe in den Schulsekretariaten.

Stellenbestandsentwicklung im Zeitraum 2015 bis 2024 (Prognose)								
Jahr per 01.01.	Stellenentwicklung (Ist)		Stellenplan (Soll)		Stellenpool (SP)		Abbau SP	
	in Stellen	in VZÄ	in Stellen	in VZÄ	in Stellen	in VZÄ	in Stellen	in VZÄ
2014	2.341	2.246,27	2.172	2.122,22	169	124,05	56	42,05
<b>2015</b>	<b>2.319</b>	<b>2.245,88</b>	<b>2.161</b>	<b>2.122,00 <sup>*)</sup></b>	<b>158</b>	<b>124,01</b>	<b>63</b>	<b>32,90</b>
<b>2016</b>	<b>2.256</b>	<b>2.215,98</b>	<b>2.161</b>	<b>2.122,00</b>	<b>95</b>	<b>91,11</b>	<b>14</b>	<b>12,06</b>
2017	2.242	2.203,92	2.161	2.122,00	81	79,05	2	2,00
2018	2.240	2.201,92	2.161	2.122,00	79	77,05	33	31,70
2019	2.207	2.170,22	2.161	2.122,00	46	45,35	6	6,00
2020	2.201	2.164,22	2.161	2.122,00	40	39,35	4	3,75
2021	2.197	2.160,47	2.161	2.122,00	36	35,60	2	1,75
2022	2.195	2.158,72	2.161	2.122,00	34 <sup>**) </sup>	33,85		
2023	2.195	2.158,72	2.161	2.122,00	34	33,85		
2024	2.195	2.158,72	2.161	2.122,00	34	33,85		

\*) Zielstellenzahl

\*\*) Verbleib Einstellungskorridor und Schulsekretärinnen

Übersicht 1: Stellenbestandsentwicklung im Zeitraum 2015 bis 2024 (Prognose)

Vor dem Hintergrund der in den nächsten Jahren in Größenordnungen ausscheidenden Mitarbeiter ist die Hansestadt Rostock gehalten, intensiv zu prüfen, wie durch Optimierung der Aufgaben z. B. durch den Einsatz von E-Government-Maßnahmen an den verbleibenden Stellen eine weitere Stellenreduzierung möglich ist. Dabei bildet die Zielstellenzahl in Höhe von 2.122,00 VZÄ die Obergrenze.

### 3.2 Steuerungs- und Untersuchungsmaßnahmen

Der auch künftig zu erwartende Bedarf an Stellen bzw. Zeitanteilen für eine sachgerechte Aufgabenerfüllung in den Fachbereichen unter Einhaltung der Zielstellenzahl von 2.122,00 VZÄ verlangt, dass vermehrt und intensiver als in den Vorjahren anlassbezogene Prozessuntersuchungen mit dem Ziel durchgeführt werden, Konsolidierungseffekte zu ermitteln.

Schwerpunkte sind hier

- die Prüfung der weiteren Einführung von E-Government/IT-Lösungen,
- die Straffung von Entscheidungs- und Kernprozessen sowie
- das Aufbrechen althergebrachter Arbeitsweisen.

Darüber hinaus hat die Stadtverwaltung intern folgende Verfahrensgrundsätze bei einer notwendigen Stellenneubesetzung bzw. Stellenveränderung festgelegt:

- die Aufgabenverteilung soll in der Regel nicht zu Höhergruppierungen führen,
- Stellenanträge nur mit Nachweis einer Kompensationslösung
  1. aus dem eigenen Fachamt,
  2. aus dem jeweiligen Senatsbereich,
  3. Neueinrichtung durch Entscheidung des Oberbürgermeisters und nur auf der Basis eines Untersuchungsberichtes des Hauptamtes.
- bei neuen Aufgaben grundsätzlich befristete Laufzeit und somit Aufnahme in den Stellenpool, erst später mit Kompensation in den Stellenplan, bei gleichzeitigem Setzen eines neuen kw-Vermerks,
- Prüfung von Leistungsvergaben an Dritte.

Untersuchungsergebnisse kommen erst nach Abschluss und Einführung veränderter Abläufe bzw. Strukturen zum Tragen; die Prozessarbeitsphasen selbst sind regelmäßig durch eine erhebliche Bindung von Ressourcen gekennzeichnet.

### 3.3 Anpassung der Zielstellenzahl aus dem PERMAKO 2012 vom 01.02.2012

Gemäß der rechtsaufsichtlichen Entscheidung zur Haushaltssatzung 2014 vom 30.10.2014 wurde der nach § 55 KV-MV genehmigungspflichtige Stellenplan 2014 genehmigt.

„Die Nachbesetzung freier und frei werdender Stellen und Stellenanteile (einschließlich der mit Altersteilzeitbeschäftigten besetzten Stellen) hat ausschließlich im Rahmen des von der Bürgerschaft am 1. Februar 2012 beschlossenen Personalmanagementkonzeptes zu erfolgen.“

Das PERMAKO 2012 legte die Zielstellenzahl in Höhe von 2.105,00 VZÄ als Obergrenze für den Stellenplan fest.

Auch vor dem Hintergrund, dass die Hansestadt Rostock zum Abbau ihrer Verbindlichkeiten weiterhin einen konsequenten Sparkurs verfolgen muss, ist es erforderlich, nach Bewertung aller Sachgründe, die Obergrenze der Zielstellenzahl um 17,00 VZÄ auf **2.122,00 VZÄ** anzuheben und festzusetzen.

Diese Zielstellenzahl bildet somit zum einen den (oberen) Rahmen für die Stadtverwaltung, dringend notwendige Stellen im Stellenplan nachzusteuern, um die Arbeitsfähigkeit in allen Bereichen adäquat zu gewährleisten. Zum anderen wird die Stadtverwaltung auf der Grundlage des Bürgerschaftsbeschlusses insofern gebunden, als dass der Beschluss gleichzeitig Entscheidungsgrundlage für die Rechtsaufsicht bezüglich des genehmigungspflichtigen Stellenplanes der Stadt als Haushaltssicherungsgemeinde ist.

Die Entwicklungen der Aufgabenbreite und Aufgabentiefe der gesamten Stadtverwaltung im Kontext mit den vorher dargestellten Problemen macht deshalb eine moderate Anpassung des Stellenplanes und der Zielstellenzahl erforderlich.

Der Stellenplan 2015 enthält, wie bereits beschrieben, keine weitere Zuführung von Stellen im Vergleich zum Jahr 2014. Im Jahr 2014 war es jedoch notwendig, die nachfolgend aufgeführten und nicht abweisbaren Stellenplanzuführungen zu realisieren.

Senatorin/Senator	1 VZÄ
Vorzimmerkraft Senatorin/Senator	1 VZÄ
Stadtamt	5 VZÄ
Brandschutz-und Rettungsamt	6 VZÄ
Amt für Schule und Sport	2 VZÄ
Amt für Jugend und Soziales	2 VZÄ

Weitere Stellenplanzuführungen im Stellenplan 2014 konnten durch intensive Arbeitsprozesse an anderer Stelle kompensiert werden.

Die detaillierten Begründungen der Aufnahme der vorgenannten Stellen in den Stellenplan 2014 sind der Anlage 1 zu entnehmen.

### 3.4 Personalbestandsentwicklung bis 2024 - Prognose

Am 01.01.2015 waren insgesamt 2.233 Mitarbeiter bei der Stadtverwaltung beschäftigt. Der Beschäftigungsgrad beträgt 96,6%. Wie die obige Übersicht zeigt, werden im Zeitraum von 2015 bis 2024 aus heutiger Sicht prognostisch insgesamt 679 Mitarbeiter ihr Arbeits- bzw. Dienstverhältnis bei der Stadtverwaltung beenden. Im Jahr 2015 werden alle abgeschlossenen Altersteilzeitvereinbarungen und Angebote des Oberbürgermeisters zum vorzeitigen Renteneintritt vollzogen sein.

Im Folgenden wird eine Prognose bzgl. der Fluktuation der Mitarbeiter bis zum Jahr 2024 gegeben. Dargestellt werden die bereits mit dem Arbeitgeber bzw. der Dienststelle vereinbarten Beendigungen der Arbeitsverhältnisse (Austritte) sowie die prognostizierten Austritte auf Grund des Eintritts in die reguläre Rente bzw. Ruhestand. Bei dieser Auswertung wurde die gesetzliche Regelung zur schrittweisen Verlängerung der aktiven Arbeitszeit auf 67 Jahre berücksichtigt. Nicht berücksichtigt wurde die mögliche Inanspruchnahme der gestaffelten Rente mit 63 Jahren nach 45 Jahren Beitragszahlung sowie die sonstige Fluktuation, wie Tod, Kündigung u. ä. (<1% des Personalbestandes).

Prognose der Austritte bis zum Jahr 2024						
Jahr	Gesamtstellen per 01.01. <sup>1</sup>	Stammpersonal per 01.01. <sup>2</sup>	Anzahl der Austritte im Jahr	davon		Beschäftigungsgrad <sup>3</sup>
	in Stellen	in Personen		Beschäftigte	Beamte	
				in Personen		in %
<b>2015</b>	<b>2.319</b>	<b>2.233</b>	<b>107</b>	<b>89</b>	<b>18</b>	<b>97</b>
2016	2.256	2.126	30	28	2	95
2017	2.243	2.096	18	17	1	94
2018	2.241	2.078	49	45	4	94
2019	2.206	2.029	74	69	5	93
2020	2.200	1.955	82	68	14	90
2021	2.196	1.873	86	73	13	86
2022	2.195	1.787	79	61	18	82
2023	2.195	1.708	75	61	14	79
2024	2.195	1.633	79	59	20	75
<b>gesamt</b>			<b>679</b>	<b>570</b>	<b>109</b>	

<sup>1</sup> Stellenentwicklung einschließlich 25 Stellen, die für den Einstellungskorridor und Schulsekretärinnen vorgehalten werden

<sup>2</sup> Entwicklung des Stammpersonals ohne Berücksichtigung von externen Einstellungen von Mitarbeitern

<sup>3</sup> ohne Stellen des Einstellungskorridors

Übersicht 2: Prognose der Austritte bis zum Jahr 2024

<b>Quelle:</b>	LOGA Personalinformationssystem Personalentwicklungspläne der Organisationseinheiten Stellenplanentwurf 2015/2016
<b>①</b>	<u>Personalbestand</u> Der Personalbestand setzt sich aus allen Beschäftigten und Beamten zusammen, unabhängig davon, ob die Beschäftigten und die Beamten Stellen aus dem Stellenplan oder aus dem Stellenpool besetzen. Das Personal wird nach der Anzahl der „Köpfe“ gezählt und nicht nach der jeweils vertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Mitarbeiter, die sich bereits in der Freizeitphase ihrer Altersteilzeitvereinbarung befinden, werden weiterhin im Personalbestand geführt. Auszubildende, Anwärter, geringfügig Beschäftigte und Honorarkräfte werden hier nicht berücksichtigt.

### 3.5 Altersstrukturentwicklung 2015 bis 2024 - Prognose

Ein gesundes Altersgemisch in einem Unternehmen besteht aus etwa 20% jüngeren Mitarbeitern (Altersgruppe bis 35 Jahre), 60% Mitarbeitern im mittleren Alter (Altersgruppe 36 bis 54 Jahre) und 20% älteren Mitarbeitern (ab 55 Jahre). So kann auf die Erfahrung der Älteren und auf das aktuelle Wissen der Jüngeren zurückgegriffen werden.

An Hand der folgenden Abbildung wird ersichtlich, dass durch eine gezielte Nachbesetzung freier und frei werdender Stellen mit externen Neueinstellungen und vor allem die Übernahme von in der Stadtverwaltung Ausgebildeten in den letzten fünf Jahren der Anteil der Mitarbeiter in der Altersgruppe der jüngeren Mitarbeiter um 7% erhöht werden konnte.

Der Anteil an der Gruppe der Mitarbeiter im mittleren Alter ist hingegen um 10% gesunken und die der älteren Mitarbeiter ist weiter um 3% angestiegen.

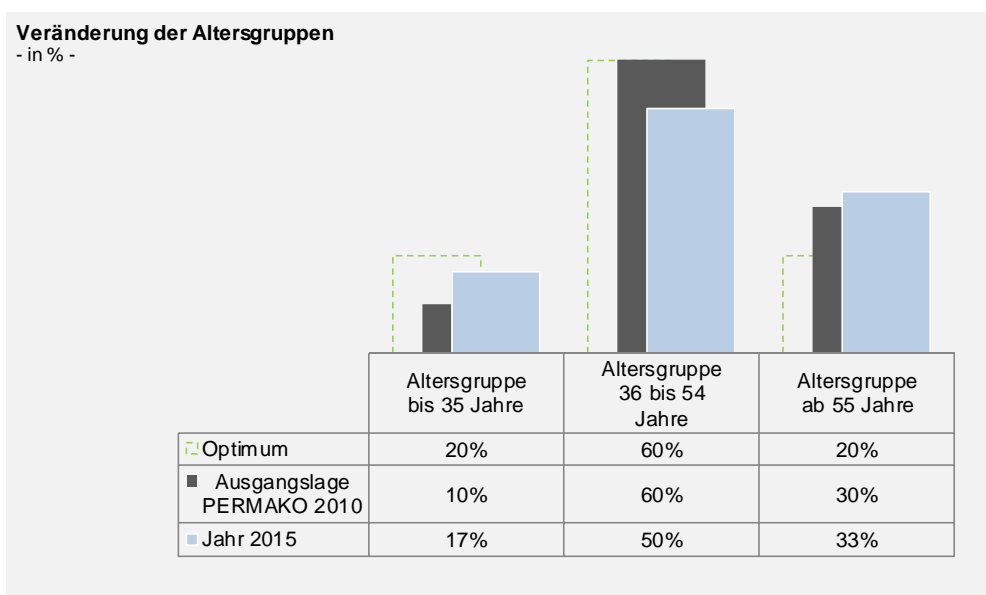


Abbildung 1: Altersgemisch im Vergleich 2015 zur Ausgangslage PERMAKO 2010

**Quelle:** LOGA Personalinformationssystem  
Personalentwicklungspläne der Organisationseinheiten

### Status quo und Prognose ohne Nachsteuerung

Die nebenstehende Alterspyramide macht deutlich, wie sich der Personalbestand und die Altersstruktur in der Stadtverwaltung aus heutiger Sicht bis zum Jahr 2025 - ohne externe Neueinstellungen und Übernahme von Ausgebildeten bzw. Anwärtern entwickeln würden.

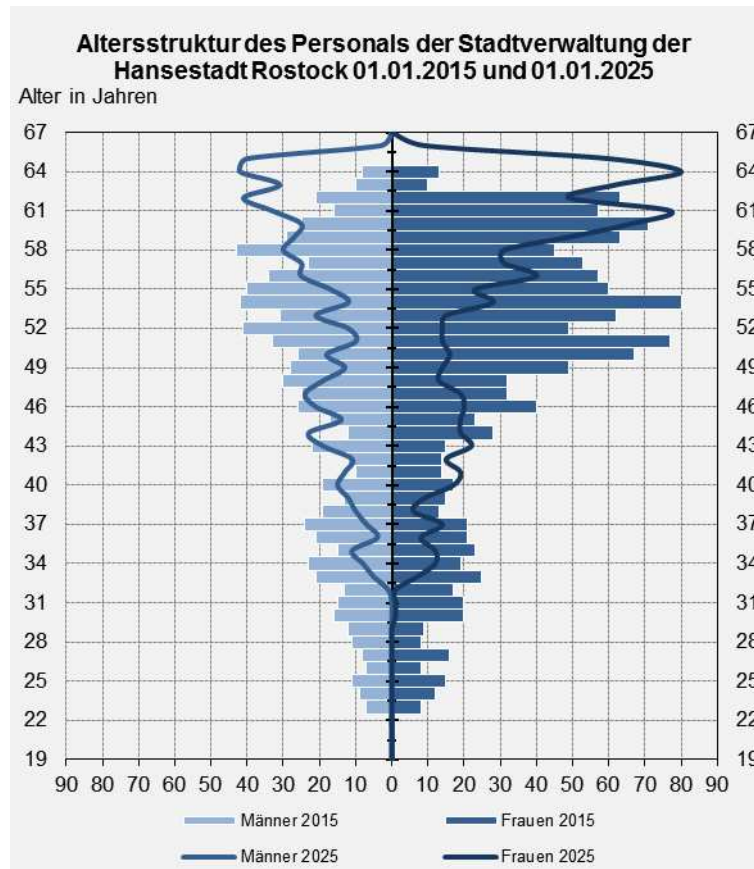


Abbildung 2: Entwicklung des Personalbestandes bis 2025 - ohne Nachsteuerung

#### Anzahl der Mitarbeiter:

01.01.2015: 2.233 Mitarbeiter

01.01.2025: 1.554 Mitarbeiter (fiktiv)

#### Durchschnittsalter:

01.01.2015: 48,2 Jahre

01.01.2025: 54,2 Jahre (fiktiv)

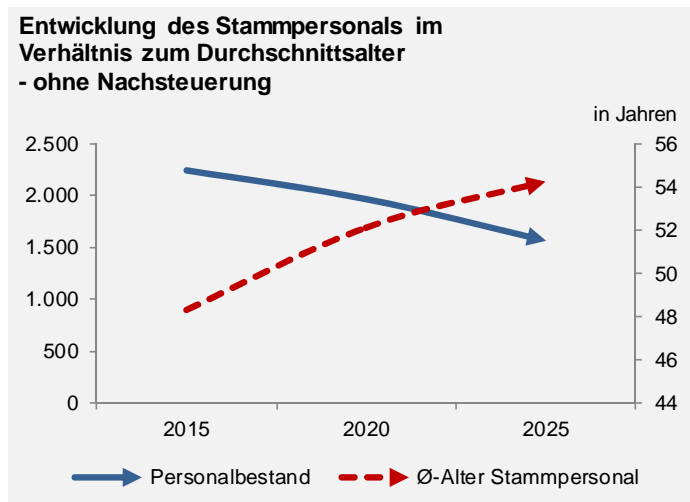
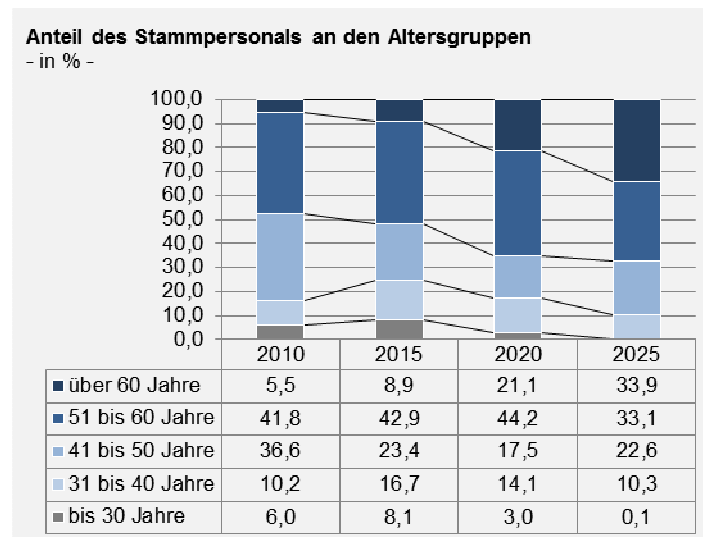


Abbildung 3: Entwicklung des Durchschnittsalters des Stammpersonals bis zum Jahr 2025

### Prognostische Entwicklung der Altersgruppen ohne Nachsteuerung

Die folgenden beiden Abbildungen stellen sehr deutlich die Veränderung der Altersgruppen, ohne Berücksichtigung zukünftiger personelle Maßnahmen; wie die externe Neueinstellung von Mitarbeitern und die Übernahme von Auszubildenden im Fünf-Jahres-Rhythmus dar.



In 10 Jahren wäre der Personalbestand ohne die Nachbesetzung freier oder frei werdender Stellen völlig überaltert. 67% des Personalbestandes wäre älter als 50 Jahre. Jüngere Mitarbeiter nahezu nicht mehr vorhanden.

Der jetzt schon erhöhte Krankenstand in dieser Altersgruppe würde dementsprechend weiter ansteigen.

Abbildung 4: Entwicklung des Stammpersonals nach Altersgruppen bis zum Jahr 2025



## 4 Personalbedarfscontrolling

### Strategisches Ziel

**Aufbau eines möglichst altersheterogenen und vielfältigen Personalkörpers durch die Gewinnung neuer motivierter Nachwuchskräfte.**

Durch eine systematische Personalbedarfsplanung soll sichergestellt werden, dass eine bedarfsgerechte quantitative und qualitative Wiederbesetzung freier bzw. frei werdender Stellen erfolgt und damit die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Organisationseinheit zur Verfügung stehen.

### 4.1 Personalentwicklungspläne (PEP)

Das Hauptamt führt gemeinsam mit allen Amtsleitungen Nachsteuerungs- und Personalentwicklungsgespräche (PEP-Gespräche) für die jeweiligen Organisationseinheiten durch. Diese PEP-Gespräche werden jährlich in Vorbereitung der Haushaltsplanungen fortgesetzt.

Grundlage der Gespräche sind der jeweils gültige Stellenplan sowie die Personalentwicklungspläne der Organisationseinheiten.

Für jede einzelne Stelle wird anhand des „Kriterienkataloges für die Bestimmung der formalen Bildungsvoraussetzungen für das Anforderungsprofil von Stellen“ die Soll - Qualifikation für jede Stelle ermittelt. Dem gegenüber gestellt wird der Bildungsabschluss der jeweiligen Stelleninhaber als Ist - Qualifikation.

Gleichermaßen wird für jede Stelle eine Qualifizierungsebene festgelegt. Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die Qualifikationsebenen. Die Beschäftigten werden laut geltender Tarifverträge herkömmlich nicht in Gruppen oder Qualifikationsebenen unterteilt. Um jedoch eine Vergleichbarkeit zwischen Beamten und Beschäftigten herzustellen, wurden die Entgeltgruppen den entsprechenden Besoldungsgruppen und damit den entsprechenden Laufbahngruppen zugeordnet.

Die Stellen werden in vier Qualifikationsebenen (höhere, gehobene, mittlere und einfache Qualifikationsebene) unterteilt und richten sich nach der jeweiligen formalen Bildungsvoraussetzung für die Stelle.

<b>Quelle:</b>	Stellenplanentwurf 2015/2016 Personalentwicklungspläne der OE Personalinformationssystem LOGA Personalangaben der Mitarbeiter bzgl. des Nachweise der Ist-Qualifikationen Kriterienkatalog für die Bestimmung der formalen Bildungsvoraussetzung für die Bestimmung des Anforderungsprofils von Stellen (→ siehe Handbuch, Anlage)
----------------	--

<b>i</b>	<u>Strategische Ziele</u> (→ siehe 5 Wirkungsorientierte Steuerung im Personalmanagement)
----------	--



Qualifikations- ebenen	Formale Bildungsvoraussetzungen	Besoldungs- gruppen	Entgelt- gruppen
<b>höhere Qualifikations- ebene</b>	<u>Master</u> Universitätsabschluss, wissenschaftlicher Hochschulabschluss, ein mit einer Prüfung abgeschlossener Vorbereitungsdienst oder geeignete hauptberufliche Tätigkeit	Laufbahngruppe II, zweites Einstiegsamt A 13 bis A 16	E 13 bis E 15
<b>gehobene Qualifikations- ebene</b>	<u>Bachelor</u> Fachhochschulabschluss, gleichwertiger Hochschulabschluss, ein mit einer Prüfung abgeschlossener Vorbereitungsdienst und geeignete hauptberufliche Tätigkeit	Laufbahngruppe II, erstes Einstiegsamt A 9 bis A 13	E 9 bis E 12, S 17, S 14, S 12, S 11a
<b>mittlere Qualifikations- ebene</b>	<u>Ausbildung</u> Fachschulabschluss, Meister, ein mit einer Prüfung abgeschlossener Vorbereitungsdienst oder abgeschlossene Berufsausbildung und hauptamtliche Tätigkeit	Laufbahngruppe I, zweites Einstiegsamt A 6 bis A 9	E 5 bis E 8, S 08
<b>einfache Qualifikations- ebene</b>	<u>ohne Ausbildung</u> Vorbereitungsdienst ohne Prüfung oder abgeschlossene Berufsausbildung	Laufbahngruppe I, erstes Einstiegsamt A 3 bis A 6	E 2 bis E 4

Übersicht 3: Qualifikationsebenen und formale Bildungsvoraussetzungen

Im Ergebnis der in den Organisationseinheiten durchgeführten Qualifizierungsgespräche ergeben sich kurz- mittel- und langfristige Qualifizierungsbedarfe für die einzelnen Mitarbeiter, die ebenfalls in den Personalentwicklungsplänen enthalten sind.

In den PEP-Gesprächen werden vorausschauend für die nächsten 10 Jahre die Stellen terminlich gekennzeichnet, auf denen die Stelleninhaber ihr Arbeitsverhältnis beenden. Dargestellt werden die bereits vereinbarten Austritte oder die prognostizierten Eintritte in die reguläre Rente bzw. in den regulären Ruhestand.

Gemeinsam mit den Organisationseinheiten werden die Möglichkeiten der Nachsteuerung freier und frei werdender Stellen abgestimmt. Jede freie bzw. frei werdende Stelle wird dahingehend gekennzeichnet, ob diese intern oder extern nachbesetzt werden sollte oder eine direkte Nachbesetzung mit in der Stadtverwaltung Rostock Ausgebildeten oder eine Stellenneubesetzung mit Qualifizierungsverpflichtung möglich ist.

## 4.2 Quantitativer Personalbedarf im 10-Jahreszeitraum

Um den Stellenplanentwurf 2015/2016 (ohne Stellenpool) „aufzufüllen“, müssten mit Stichtag zum 31.01.2015 innerhalb der nächsten 10 Jahre insgesamt 701 Personen extern eingestellt und Ausgebildete übernommen werden. Das bedeutet eine Nachsteuerung von etwa 1/3 des Personalbestandes.

**Prämissen für die Nachsteuerung freier bzw. frei werdender Stellen im Zeitraum 31.01.2015 bis 31.12.2024**

- a) Bei der Personalbedarfsplanung wurden nur freie oder frei werdende Stellen des Stellenplans (ohne Stellenpool) berücksichtigt.
- b) Zu Grunde gelegt wird der Stellenplanentwurf 2015/2016 sowie die Fortschreibung der Personalentwicklungspläne (PEP) der Organisationseinheiten.
- c) Alle in den Personalentwicklungsplänen der Organisationseinheiten gepflegten Daten, wie Stellenplandaten, Soll-Qualifikationen der Stellen, Beendigungstermine der Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter wurden mit Stichtag per 31.01.2015 berücksichtigt.
- d) Wenn für Mitarbeiter noch kein Austrittsdatum vereinbart wurde, wurde das Ausscheidungsdatum des regulären Eintritts in die Rente bzw. Ruhestand der Mitarbeiter angenommen.
- e) Die Stellen mit der Kennzeichnung einer Altersteilzeit-Regelung (Block-Modell 2) werden bereits zu dem Zeitpunkt des Eintritts der Stelleninhaber in die Freizeitphase nachgesteuert.
- f) Je nach Vereinbarung mit den Organisationseinheiten im PEP-Gespräch wurden freie bzw. frei werdende Stellen, die eine Entgeltgruppe EG 05 und EG 09 bzw. eine Besoldungsgruppe A9 LG2/1 ausweisen und der Fachrichtung angehören, in der die Hansestadt Rostock ausbildet, mit Ausgebildeten direkt nachgesteuert.
- g) Die sonstige Fluktuation, wie Tod, Kündigung u. ä. (<1% des Personalbestandes) wurde nicht berücksichtigt.
- h) Grundsätzlich wurde gezählt: 1 Stelle = 1 Person  
Ausnahme Schulsekretärinnen: Hier ist es der Fall, dass mehrere Personen Aufgaben einer Stelle wahrnehmen oder eine Person Teilaufgaben mehrerer Stellen wahrnimmt.
- i) Die Nachsteuerung der Stellen für das Hanse Jobcenter werden hier nicht berücksichtigt, da die Stadtverwaltung auf die quantitative und zeitliche Nachbesetzung freier oder frei werdender Stellen nur mittelbaren Einfluss hat.

#### 4.2.1 Freie Stellen im Stellenplan (ohne Stellenpool)

In der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock sind zum Stichtag per 31.01.2015 insgesamt 98 Stellen nicht besetzt. Von diesen 98 freien Stellen befinden sich 30 Stellen im Besetzungsverfahren und 27 Stellen sind zur Besetzung gesperrt.

Januar 2015	Freie Stellen im Stellenplan				
		freie Stellen ohne lfd. Besetzungs- verfahren	freie Stellen im Besetzungsverfahren		davon zur Be- setzung gesperrt
			intern ausgeschrieben	extern ausgeschrieben	
<b>Gesamt</b>	<b>98</b>	<b>41</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>27</b>
<b>OB</b>	24	11	2	4	7
<b>S2</b>	23	9	7	1	6
<b>S3</b>	35	18	5	4	8
<b>S4</b>	16	3	2	5	6

ohne Hanse Jobcenter

Übersicht 4: Freie Stellen nach Senatsbereichen zum Stichtag 31.01.2015

#### 4.2.2 Frei werdende Stellen im Stellenplan (Zeitraum 2015 bis 2024)

Im Zeitraum vom 31.01.2015 bis zum 31.12.2024 werden prognostisch insgesamt 603 Stellen des Stellenplanes altersbedingt bzw. auf Grund von befristeten Arbeitsverträgen frei. Um eine ordnungsgemäße weitere städtische Aufgabenwahrnehmung für die Bürger weiter zu gewährleisten, den reibungslosen Arbeitsablauf nicht zu stören und einer Arbeitsverdichtung entgegenzuwirken, sind diese Stellen so nahtlos wie möglich nachzubesetzen. Jedoch ist vor jedem Besetzungsverfahren aus haushaltskonsolidierender und organisatorischer Sicht zu prüfen, ob eine Wiederbesetzung der frei werdenden Stelle erforderlich ist.

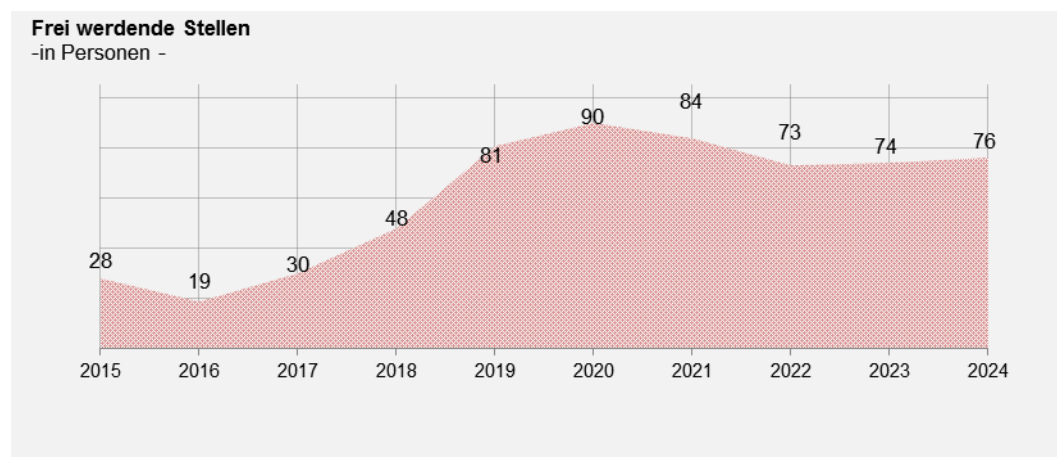


Abbildung 5: Frei werdende Stellen bis zum Jahr 2024

Im Folgenden wird ein Überblick über den Kurz-, mittel- und langfristigen Personalbedarf gegeben:

2015 bis 2024	Frei werdende und freie Stellen nach Organisationseinheiten										
Personalbedarf	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Summe
<b>Personalbedarf Gesamt</b>	<b>126</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>81</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>76</b>	<b>701</b>
Frei werdende Stellen	28	19	30	48	81	90	84	73	74	76	603
Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	98										
dav.: externe Nachbesetzung	34	5	5	10	21	27	21	25	13	9	170
dav.: interne Nachbesetzung	61	12	19	27	38	37	41	38	48	62	383
dav.: direkte Nachbesetzung mit Ausgebildeten	4	2	6	11	22	26	22	10	13	5	121
dav.: zur Besetzung gesperrt	27										27
	<b>126</b>	<b>178</b>					<b>397</b>				
	2015	Mittelfristiger Personalbedarf 2 bis 5 Jahre					Langfristiger Personalbedarf 6 bis 10 Jahre				

Übersicht 5: Frei werdende Stellen und freie Stellen bis zum Jahr 2024

#### 4.2.3 Frei werdende und freie Stellen nach Organisationseinheiten

Die folgende Abbildung und Übersicht zeigt den teilweise enormen kurz- mittel- und langfristigen Personalbedarf je Organisationseinheit bis zum Jahr 2024.

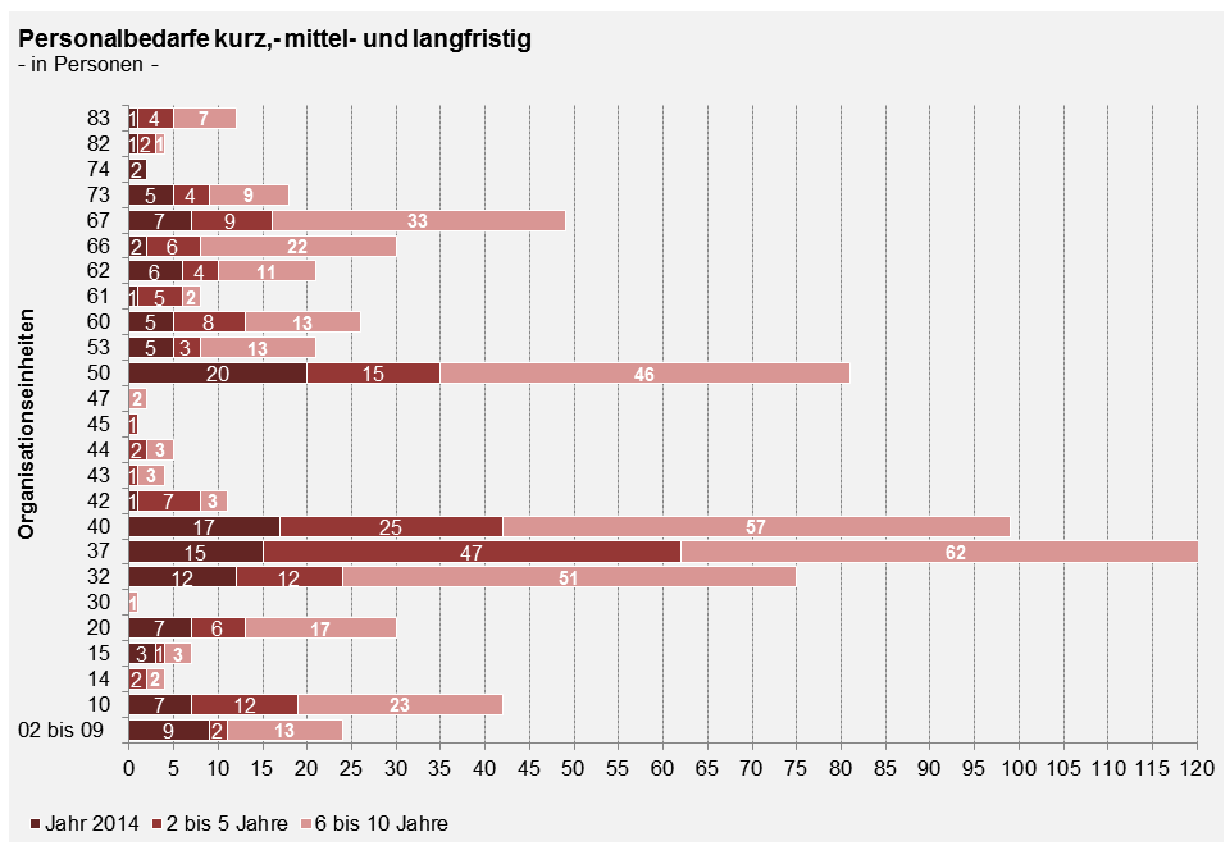


Abbildung 6: Personalbedarf 2015 bis 2024 nach Organisationseinheiten

2015 bis 2024		Frei werdende und freie Stellen nach Organisationseinheiten											
Ämter	Personalbedarf	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Summe	
02-09	Frei werdende Stellen				2		1	3	1	4	4	15	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	9										9	
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	3											
	Personalbedarf Amt 02 bis 09	9			2		1	3	1	4	4	24	
Amt 10	Frei werdende Stellen			3	3	6	6	6	2	4	5	35	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	7											
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	2											
	Personalbedarf Amt 10	7		3	3	6	6	6	2	4	5	42	
Amt 14	Frei werdende Stellen				1	1				1	1	4	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen												
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 14				1	1				1	1	4	
Amt 15	Frei werdende Stellen					1			1	2		4	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	3											
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 15	3				1			1	2		7	
Amt 20	Frei werdende Stellen				2	4	8	2	2	5		23	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	7										7	
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	4											
	Personalbedarf Amt 20	7			2	4	8	2	2	5		30	
Amt 30	Frei werdende Stellen						1					1	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen												
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 30						1					1	
Amt 32	Frei werdende Stellen	4		1	5	6	12	11	9	13	6	67	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	8											
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	2											
	Personalbedarf Amt 32	12		1	5	6	12	11	9	13	6	75	
Amt 37	Frei werdende Stellen	7	9	13	7	18	15	11	10	12	14	116	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	8											
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 37	15	9	13	7	18	15	11	10	12	14	124	
Amt 40	Frei werdende Stellen	3	3	6	6	10	10	13	16	5	13	85	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	14										14	
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	4											
	Personalbedarf Amt 40	17	3	6	6	10	10	13	16	5	13	99	
Amt 42	Frei werdende Stellen		2		3	2	1	2				10	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	1											
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 42	1	2		3	2	1	2				11	
Amt43	Frei werdende Stellen					1	1		1	1		4	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen												
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 43					1	1		1	1		4	
Amt 44	Frei werdende Stellen					2			1	2		5	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen												
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 44					2			1	2		5	
Amt 45	Frei werdende Stellen				1							1	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen												
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 45				1							1	
Amt 47	Frei werdende Stellen							1	1			2	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen												
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 47							1	1			2	
Amt 50	Frei werdende Stellen	5			5	10	11	9	5	11	10	66	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	15										15	
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	3											
	Personalbedarf Amt 50	20			5	10	11	9	5	11	10	81	
Amt 53	Frei werdende Stellen	1			1	2	2	3	1	1	6	17	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	4											
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 53	5			1	2	2	3	1	1	6	21	

2015 bis 2024		Frei werdende und freie Stellen nach Organisationseinheiten											
Ämter	Personalbedarf	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Summe	
Amt 60	Frei werdende Stellen	2			2	6	3	4	3	2	1	23	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	3											3
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	1											
	Personalbedarf Amt 60	5			2	6	3	4	3	2	1	26	
Amt 61	Frei werdende Stellen		3		1	1		1		1		7	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	1											
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 61	1	3		1	1		1		1		8	
Amt 62	Frei werdende Stellen	2		1	2	1	2	4	3		2	17	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	4											4
	dav. intern ausgeschriebene Stellen	2											
	dav. extern ausgeschriebene Stellen												
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	2											
	Personalbedarf Amt 62	6		1	2	1	2	4	3		2	21	
Amt 66	Frei werdende Stellen			2	2	2	7	4	5	1	5	28	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	2											2
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	1											
	Personalbedarf Amt 66	2		2	2	2	7	4	5	1	5	30	
Amt 67	Frei werdende Stellen		1	2	2	4	5	9	5	8	6	42	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	7											7
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	4											
	Personalbedarf Amt 67	7	1	2	2	4	5	9	5	8	6	49	
Amt 73	Frei werdende Stellen	1	1	1	1	1	3		3	1	2	14	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	4											4
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 73	5	1	1	1	1	3		3	1	2	18	
Amt 74	Frei werdende Stellen	1										1	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	1											1
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	1											
	Personalbedarf Amt 74	2										2	
Amt 82	Frei werdende Stellen	1		1		1					1	4	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen												
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 82	1		1		1					1	4	
Amt 83	Frei werdende Stellen	1			2	2	2	1	4			12	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen												
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt												
	Personalbedarf Amt 83	1			2	2	2	1	4			12	
Ge-samt	Frei werdende Stellen	28	19	30	48	81	90	84	73	74	76	603	
	Freie bzw. ausgeschriebene Stellen	98											
	dav. Stellen zur Besetzung gesperrt	27											
	Personalbedarf Gesamt	126	19	30	48	81	90	84	73	74	76	701	

Übersicht 6: Frei werdende und freie Stellen nach Organisationseinheiten im Zeitraum 2015 bis 2024

#### 4.3.4 Prognose des internen und externen Personalbedarfs im 10 - Jahreszeitraum

Die Analyse der Daten hat ergeben, dass von 701 freien bzw. frei werdenden Stellen insgesamt 121 Stellen (17%) direkt durch die Übernahme von in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock Ausgebildeten besetzt werden könnten. Des Weiteren könnten 383 Stellen (54%) prognostisch intern und 170 Stellen (24%) extern wiederbesetzt werden.

Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick in Jahren:

2015 bis 2024	Personalbedarf - geplante Wiederbesetzung										
	ges.	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	in Personen										
<b>Insgesamt</b>	<b>701</b>	<b>126</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>81</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>76</b>
dav.: externe Nachbesetzung	170	34	5	5	10	21	27	21	25	13	9
dav.: interne Nachbesetzung	383	61	12	19	27	38	37	41	38	48	62
dav.: direkte Nachbesetzung mit Ausgebildeten zur Besetzung gesperrt	121	4	2	6	11	22	26	22	10	13	5
	27										

ohne Hansejob Center

Übersicht 7: Prognose des internen und externen Nachsteuerungsbedarfs für den Zeitraum 2015 bis 2024

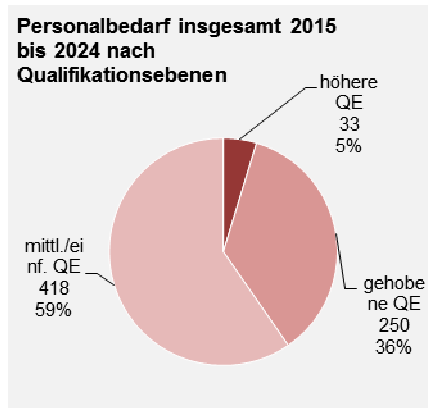
### 4.3 Qualitativer Personalbedarf im 10-Jahreszeitraum

#### 4.3.1 Personalbedarf nach Qualifikationsebenen

Die folgende Übersicht veranschaulicht die Nachbesetzungen nach den verschiedenen Qualifikationsebenen. Hier wird deutlich, dass für die mittlere und einfache Qualifikationsebene der größte Nachsteuerungsbedarf in Höhe von 59% besteht. Für die gehobene Qualifikationsebene besteht ein Nachsteuerungsbedarf in Höhe von 36% und für die höhere Qualifikationsebene in Höhe von 5%.

Stand: Januar 2015	Personalbedarf nach Qualifikationsebenen (QE)										
	ges.	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	in Personen										
<b>Insgesamt</b>	<b>701</b>	<b>126</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>81</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>76</b>
höhere QE	33	10	1	1	4	4	4	1	1	4	3
gehobene QE	250	53	7	6	11	27	32	30	21	35	28
mittl./einf. QE	418	63	11	23	33	50	54	53	51	35	45

ohne Hanse Jobcenter



Übersicht 8: Personalbedarf nach Qualifikationsebenen im Zeitraum 2015 bis 2024

### 4.3.2 Personalbedarf nach Entgelt- und Besoldungsgruppen

Die beiden folgenden Übersichten zeigen den Nachsteuerungsbedarf nach Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen.

Stand: Januar 2015	Personalbedarf nach Entgeltgruppen												
Qualifikations- ebenen (QE)	Entgelt- gruppen	zur Be- setzung gesperrt	2015*	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Ge- samt
höhere QE	EG 15Ü		1	1	1	1		1				1	6
	EG 14		2			2	2			1	2	1	10
	EG 13		4				1				1	1	7
gehobene QE	EG 12		3		1	1	2	1	1	2	1	3	15
	EG 11	1	12	2		2	2	5	5	3	10	6	47
	EG 10	3	3	1	2	1	5	6	5	1	4	1	29
	EG 09	6	10	1	1	6	12	13	12	9	9	11	84
	S 17												0
	S 15		1										1
	S 14		1			1			1		1	1	5
	S 12	1	3				1			2			6
	S 11 a		3				1	2					6
mittlere QE	EG 08	8	9			12	9	8	9	14	16	6	83
	EG 07							1					1
	EG 06	5	5	1	1	3	7	6	8	5	3	6	45
	EG 05	3	15		6	3	11	16	15	12	8	12	98
	S 08												0
	S 04						1	1		1			3
einfache QE	EG 04				4	1	1		4		1	1	12
	EG 03		7	3	1	6	5	4	10	5		5	46
	EG 02U		1							2		2	5
<b>Gesamt</b>		<b>27</b>	<b>80</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>39</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>536</b>

\* Bei diesem Personalbedarf kann es sich um offene oder bereits abgeschlossene Besetzungsverfahren handeln.

Übersicht 9: Personalbedarf nach Entgeltgruppen



Stand: Januar 2015	Personalbedarf nach Besoldungsgruppen												
Qualifikations- ebenen (QE)	Besoldungs- gruppen	zur Be- setzung gesperrt	2015*	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Ge- samt
höhere QE	A 16		2					1			1		4
	A 15					1	1						2
	A 14							2					2
	A 13 LG2/2		1						1				2
gehobene QE	A 13 LG2/1		2								2		4
	A12		1				1	1		1		1	5
	A 11			3	1		2	1		2	3	1	13
	A 10		2		1		1	3	4	1	5	1	18
	A 9 LG2								2			3	5
mittlere QE	A 9 LG1		4	1	4	1	5	6	3	4	2	2	32
	A9 LG1+A			1	1		2			1	2	4	11
	A 8		6	3	3	1	3	5	1	3	1	1	27
	A 7		1	2	3	5	5	7	3	3	1	6	36
	A 6					1	1			1	1		4
<b>Gesamt</b>		<b>0</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>165</b>

\* Bei diesem Personalbedarf kann es sich um offene oder bereits abgeschlossene Besetzungsverfahren handeln.

Übersicht 10: Personalbedarf nach Besoldungsgruppen

### 4.3.3 Personalbedarf nach Bildungsabschluss

Die folgenden Aufstellungen geben einen Überblick über den Nachsteuerungsbedarf nach den Soll-Qualifikationen der Stellen, getrennt nach der

- höheren Qualifikationsebene,
- gehobenen Qualifikationsebene und
- mittleren/einfachen Qualifikationsebene.

Stand: Januar 2015		Personalbedarf im Zeitraum 2015 bis 2024											
➔ Höhere Qualifikationsebene nach Bildungsabschluss													
Bildungsabschluss		Interner/externer Nachsteuerungsbedarf bis zum Jahr 2022 (Prognose)	nach Jahren (in Personen)										Summe
			20 15*	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20	20 21	20 22	20 23	20 24	
Allgemeine Verwaltung	1100	Insgesamt				1		2	1		2	1	7
		dav.: Ext. Nachbesetzung						1					1
		dav.: Int. Nachbesetzung			1		1	1		2	1	6	
Betriebswirtschaft	1200	Insgesamt	2										2
		dav.: Ext. Nachbesetzung	2										2
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Bibliotheks- und Informations-wissenschaft	2200	Insgesamt		1									1
		dav.: Ext. Nachbesetzung		1									1
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Musikpädagogik	2700	Insgesamt								1		1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung								1		1	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Rechtswissenschaft - 2. juristische Prüfung (Volljurist)	3100	Insgesamt	1					1				2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1					1				2	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Architektur, Bauingenieurwesen Hochbau, 2.	4200	Insgesamt	1				1					2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1				1					2	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Bauingenieurwesen Tiefbau	4300	Insgesamt	1					1				2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1									1	
		dav.: Int. Nachbesetzung						1				1	
Stadt- und Regionalplanung	4400	Insgesamt				1						1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung										0	
		dav.: Int. Nachbesetzung			1							1	
Vermessungstechnik	4500	Insgesamt	1									1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung										0	
		dav.: Int. Nachbesetzung	1									1	
Nautik	4700	Insgesamt				1						1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung				1						1	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Erziehungs- und Bildungs- wissenschaften	6100	Insgesamt	1				1			1		3	
		dav.: Ext. Nachbesetzung					1			1		2	
		dav.: Int. Nachbesetzung	1									1	
Sozialpädagogik	6200	Insgesamt										0	
		dav.: Ext. Nachbesetzung										0	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Notfallmedizin, Notfallarzt	6300	Insgesamt	1									1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1									1	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Zahnmedizin	6400	Insgesamt	1						1			2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1							1		2	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Medizin	6500	Insgesamt				1						1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung				1						1	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Neurologie, Psychatrie	6600	Insgesamt									2	2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung									2	2	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Landschaftsarchitektur	7200	Insgesamt			1							1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung			1							1	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Naturwissenschaft, Umweltwissenschaft	8100	Insgesamt	1				1					2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung										0	
		dav.: Int. Nachbesetzung	1				1					2	
Informatik	8300	Insgesamt					1					1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung					1					1	
		dav.: Int. Nachbesetzung										0	
Gesamt		Insgesamt	10	1	1	4	4	4	1	1	4	3	33
		dav.: Ext. Nachbesetzung	7	1	1	2	3	2	0	1	2	2	21
		dav.: Int. Nachbesetzung	3	0	0	2	1	2	1	0	2	1	12

\* Bei diesem Personalbedarf kann es sich um offene oder bereits abgeschlossene Besetzungsverfahren handeln.

Übersicht 11: Personalbedarf der höheren Qualifikationsebene

Stand: Januar 2015		Personalbedarf im Zeitraum 2015 bis 2024												
➔ Gehobene Qualifikationsebene nach Bildungsabschluss														
Bildungsabschluss		Interner/externer Nachsteuerungsbedarf bis zum Jahr 2022 (Prognose)	nach Jahren (in Personen)										Summe	
			2015*	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Allgemeine Verwaltung	1110	Insgesamt	28	1	4	4	15	15	15	9	17	21	129	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	5				1	1		1	1		9	
		dav.: Int. Nachbesetzung	13	1	3	3	5	5	10	6	9	21	76	
		dav.: Nachb. Ausgebildete			1	1	9	9	5	2	7		34	
		dav.: Besetzung gesperrt	10										10	
Betriebswirtschaft	1210	Insgesamt	1				1		1	1	2		6	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1				1				1		3	
		dav.: Int. Nachbesetzung							1	1	1		3	
Finanzbuch-haltung	1240	Insgesamt		1				1					2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0	
		dav.: Int. Nachbesetzung		1				1					2	
Medienwissen-, Kommunikationswissensch aft	2110	Insgesamt	1						1		1		3	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1						1		1		3	
		dav.: Int. Nachbesetzung											0	
Werbung, Marketing- kommunikation	2120	Insgesamt	2										2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	2										2	
		dav.: Int. Nachbesetzung											0	
Bibliotheks- und Informations-wissenschaft	2210	Insgesamt		1		1		1	1				4	
		dav.: Ext. Nachbesetzung		1		1		1	1				4	
		dav.: Int. Nachbesetzung											0	
Musikpädagogik	2710	Insgesamt					1			1	1		3	
		dav.: Ext. Nachbesetzung					1			1	1		3	
		dav.: Int. Nachbesetzung											0	
Wirtschaftsrecht	3120	Insgesamt									1		1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0	
		dav.: Int. Nachbesetzung									1		1	
Bauingenieurwesen Hochbau	4210	Insgesamt	2			1	1	1	2	1			8	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	2			1		1	2				6	
		dav.: Int. Nachbesetzung					1			1			2	
Bauingenieurwesen Tiefbau	4310	Insgesamt	1			1	1		2				5	
		dav.: Ext. Nachbesetzung					1		2				3	
		dav.: Int. Nachbesetzung				1							1	
		dav.: Besetzung gesperrt	1										1	
Konstruktiver Ingenieur- /Brückenbau	4320	Insgesamt								1			1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung								1			1	
		dav.: Int. Nachbesetzung											0	
Verkehrstechnik	4330	Insgesamt					1	1					2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung					1	1					2	
		dav.: Int. Nachbesetzung											0	
Wasserwirtschaft, Wasserbau	4340	Insgesamt						1					1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung						1					1	
		dav.: Int. Nachbesetzung											0	
Grundstückswertermittlung	4350	Insgesamt	1										1	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1										1	
		dav.: Int. Nachbesetzung											0	
Stadt- und Regionalplanung	4410	Insgesamt	1	2					1		1		5	
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1	2					1		1		5	
		dav.: Int. Nachbesetzung											0	
Vermessungstechnik	4510	Insgesamt						1		1			2	
		dav.: Ext. Nachbesetzung								1			1	
		dav.: Int. Nachbesetzung						1					1	

\* Bei diesem Personalbedarf kann es sich um offene oder bereits abgeschlossene Besetzungsverfahren handeln.

noch gehobene Qualifikationsebene

Stand: Januar 2015		Personalbedarf im Zeitraum 2015 bis 2024											
➔ Gehobene Qualifikationsebene nach Bildungsabschluss													
Bildungsabschluss		Interner/externer Nachsteuerungsbedarf bis zum Jahr 2022 (Prognose)	nach Jahren (in Personen)										Summe
			20 15*	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20	20 21	20 22	20 23	20 24	
Umweltschutz/-technik	4610	Insgesamt	1										1
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1										1
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Nautik	4710	Insgesamt				1		2	1	2			6
		dav.: Ext. Nachbesetzung				1		2	1	1			5
		dav.: Int. Nachbesetzung								1			1
Verkehrswesen	4810	Insgesamt			1								1
		dav.: Ext. Nachbesetzung			1								1
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Feuerwehrtechnischer Dienst	5110	Insgesamt	2	2	1		2	2	2	2	7	2	22
		dav.: Ext. Nachbesetzung			1			1	1	2		1	6
		dav.: Int. Nachbesetzung	2	2			2	1	1		7	1	16
Sozialwissenschaften	6010	Insgesamt											0
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Sozialpädagogik	6210	Insgesamt	2					1		1		1	5
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1							1			2
		dav.: Int. Nachbesetzung	1					1				1	3
Soziale Arbeit	6220	Insgesamt	8			1	3	3	2	2	1		20
		dav.: Ext. Nachbesetzung	5			1	1	2		2	1		12
		dav.: Int. Nachbesetzung	2				2	1	2				7
		dav.: Besetzung gesperrt	1										1
Hygieneinspektion, Gesundheitsaufsicht	6710	Insgesamt										1	1
		dav.: Ext. Nachbesetzung										1	1
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Landschaftsarchitektur	7210	Insgesamt					1					1	2
		dav.: Ext. Nachbesetzung					1					1	2
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Naturwissenschaft, Umweltwissenschaft	8110	Insgesamt	2			1							3
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1			1							2
		dav.: Int. Nachbesetzung	1										1
Statistik	8210	Insgesamt											0
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Informatik	8310	Insgesamt	1			1	1	3	2		2	2	12
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1			1	1	2	1		1	1	8
		dav.: Int. Nachbesetzung						1	1		1	1	4
Verwaltungsinformatik	8410	Insgesamt									1		1
		dav.: Ext. Nachbesetzung									1		1
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Bio-, Umweltwissenschaften	8510	Insgesamt									1		1
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung									1		1
Gesamt		Insgesamt	53	7	6	11	27	32	30	21	35	28	250
		dav.: Ext. Nachbesetzung	22	3	2	6	8	12	10	10	8	4	85
		dav.: Int. Nachbesetzung	19	4	3	4	10	11	15	9	20	24	119
		dav.: Nachb. Ausgebildete	0	0	1	1	9	9	5	2	7	0	34
		dav.: Besetzung gesperrt	12										12

\* Bei diesem Personalbedarf kann es sich um offene oder bereits abgeschlossene Besetzungsverfahren handeln.

Übersicht 12: Personalbedarf der gehobenen Qualifikationsebene

Stand: Januar 2015		Personalbedarf im Zeitraum 2015 bis 2024											
➔ Mittlere und einfache Qualifikationsebene nach Bildungsabschluss													
Bildungsabschluss		Interner/externer Nachsteuerungsbedarf bis zum Jahr 2022 (Prognose)	nach Jahren (in Personen)										Summe
			20 15*	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20	20 21	20 22	20 23	20 24	
Verwaltungs-fachange- stellte/r	1111	Insgesamt	20		3	14	14	26	13	20	19	13	142
		dav.: Ext. Nachbesetzung					3						3
		dav.: Int. Nachbesetzung	15			11	9	13	8	17	14	13	100
		dav.: Nachb. Ausgebildete			3	3	5	10	5	3	5		34
		dav.: Besetzung gesperrt	5										5
Kauffrau/Kauf-mann für Büro-kommu-nikation	1112	Insgesamt	13	1	1	3	10	6	11	5	3	6	59
		dav.: Ext. Nachbesetzung				1	6	5	6	4	1		23
		dav.: Int. Nachbesetzung	6	1	1	1	3	1	1		2	6	22
		dav.: Nachb. Ausgebildete	2			1	1		4	1			9
		dav.: Besetzung gesperrt	5										5
Fachangestellte/r für Medien und Informationsdienste	2211	Insgesamt	1			2	2		1				6
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung	1										1
		dav.: Nachb. Ausgebildete				2	2		1				5
Fachangestellte/r für Medien und Informationsdienste - Archiv	2811	Insgesamt							1	1			2
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
		dav.: Nachb. Ausgebildete							1	1			2
Baukontrolleur/in	4211	Insgesamt					1						1
		dav.: Ext. Nachbesetzung					1						1
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Straßenwärter/in	4311	Insgesamt						2		3	1	1	7
		dav.: Ext. Nachbesetzung						2		3	1	1	7
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Vermessungstechniker/in	4511	Insgesamt				1				1			2
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung								1			1
		dav.: Nachb. Ausgebildete				1							1
Umweltschutz/-techniker/in	4611	Insgesamt								1			1
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung								1			1
Feuerwehrtechnischer Dienst	5111	Insgesamt	8	7	11	6	15	11	7	8	5	12	90
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1										1
		dav.: Int. Nachbesetzung	6	5	9	4	10	5	3	5	4	7	58
		dav.: Nachb. Ausgebildete	1	2	2	2	5	6	4	3	1	5	31
Fahrlehrer/in	5114	Insgesamt	1										1
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1										1
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Sozialpädagogische/r Assistent/in - Kinderpfleger/in	6122	Insgesamt					1	1		1			3
		dav.: Ext. Nachbesetzung					1	1		1			3
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Medizinische/r Fachangestellte/r	6511	Insgesamt	1					1	1			1	4
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1					1	1			1	4
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Hygieneinspektor/in, - fachkraft, Gesundheitsaufseher/in	6711	Insgesamt	1						1		1		3
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1						1		1		3
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
		dav.: Nachb. Ausgebildete											0

\* Bei diesem Personalbedarf kann es sich um offene oder bereits abgeschlossene Besetzungsverfahren handeln.

noch mittlere/einfache Qualifikationsebene

Stand: Januar 2015		Personalbedarf im Zeitraum 2015 bis 2024											
➔ Mittlere und einfache Qualifikationsebene nach Bildungsabschluss													
Bildungsabschluss		Interner/externer Nachsteuerungsbedarf bis zum Jahr 2022 (Prognose)	nach Jahren (in Personen)										Summe
			20 15*	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20	20 21	20 22	20 23	20 24	
Lebensmittelkontrolleur/in	6911	Insgesamt	2										2
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
		dav.: Nachb. Ausgebildete	1										1
		dav.: Besetzung gesperrt	1										1
Forstfacharbeiter/in	7111	Insgesamt	1		1		1					1	4
		dav.: Ext. Nachbesetzung	1		1		1					1	4
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Gärtner/in	7211	Insgesamt	1			1	1	3	5	1	2	2	16
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung	1				1	2	4	1	2	2	13
		dav.: Nachb. Ausgebildete				1		1	1				3
Gartenarbeiter/in	7212	Insgesamt				1			1				2
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung				1							1
		dav.: Nachb. Ausgebildete							1				1
Baumpfleger/in	7213	Insgesamt	3									1	4
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung										1	1
		dav.: Besetzung gesperrt	3										3
Meister/in Garten- und Landschaftsbau	7221	Insgesamt						1					1
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung						1					1
DV-Techniker/in	8311	Insgesamt	1										1
		dav.: Ext. Nachbesetzung											0
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
		dav.: Besetzung gesperrt	1										1
Handwerklicher Beruf	9112	Insgesamt	10	3	4	4	4	2	11	8	2	7	55
		dav.: Ext. Nachbesetzung		1					2	4			7
		dav.: Int. Nachbesetzung	10	2	4	4	4	2	9	4	2	7	48
Technischer Beruf	9113	Insgesamt			1	1		1		1	2	1	7
		dav.: Ext. Nachbesetzung				1		1		1			3
		dav.: Int. Nachbesetzung			1						2	1	4
Berufskraftfahrer/in	9114	Insgesamt			2		1		1				4
		dav.: Ext. Nachbesetzung			1		1		1				3
		dav.: Int. Nachbesetzung			1								1
Angelernt	9211	Insgesamt								1			1
		dav.: Ext. Nachbesetzung								1			1
		dav.: Int. Nachbesetzung											0
Gesamt		Insgesamt	63	11	23	33	50	54	53	51	35	45	418
		dav.: Ext. Nachbesetzung	5	1	2	2	10	13	11	14	3	3	64
		dav.: Int. Nachbesetzung	39	8	16	21	27	24	25	29	26	37	252
		dav.: Nachb. Ausgebildete	4	2	5	10	13	17	17	8	6	5	87
		dav.: Besetzung gesperrt	15										15

\* Bei diesem Personalbedarf kann es sich um offene oder bereits abgeschlossene Besetzungsverfahren handeln.

Übersicht 13: Personalbedarf der mittleren und einfachen Qualifikationsebene

## 4.4 Personalbedarf an Führungskräften

Führungskräfte sind neben dem Oberbürgermeister und den Senatoren, die Amtsleiter, die Abteilungsleiter, die Sachgebietsleiter und die sonstigen Leiter.

Unter die Gruppe der Abteilungsleiter wurden auch die Bereichsleiter gefasst. Zu den Sachgebietsleitern wurden u. a. auch die Betriebsleiter, Büroleiter, Wachbezirksleiter, Ortsamtsleiter und Teamleiter gezählt. Darüber hinaus wurden unter „Sonstiges Personal mit leitenden Tätigkeiten“ alle Mitarbeiter wie bspw. die Beauftragten, Leiter, Leitstellenleiter, Prüfgruppenleiter und Meister gefasst.

### 4.4.1 Personalbedarf an Führungskräften im Zeitraum 2015 bis 2024

Wie die folgende Übersicht zeigt, werden bis zum Jahr 2024 insgesamt 84 Führungspositionen nachzusteuern sein. Gemessen am Gesamtnachsteuerungsbedarf ist dies ein Anteil in Höhe von 12%.

Stand: Januar 2015	Nachsteuerungsbedarf an Führungskräften im Zeitraum 2015 bis 2024										
Führungskräfte	nach Jahren										Ins- gesamt
	2015*	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	in Personen										
Amtsleiter	2	1	1	2	1	2			3		12
Abteilungsleiter	6			1	1	2	2	1	2	3	18
Sachgebietsleiter	6	3	3	2	6	4	6	3	7	4	44
Sonstige Mitarbeiter mit leitenden Tätigkeiten	2					2		2	4		10
Insgesamt	16	4	4	5	8	10	8	6	16	7	84

\* Bei diesem Personalbedarf kann es sich um offene oder bereits abgeschlossene Besetzungsverfahren handeln.

Übersicht 14: Personalbedarf an Führungskräften im Zeitraum 2015 bis 2024

#### 4.4.2 Personalbedarf an Führungskräften nach Bildungsabschluss

Im Folgenden wird ein Überblick über den Nachsteuerungsbedarf an Führungskräften für den Zeitraum 2015 bis 2024 nach den Soll-Qualifikationen der Stellen (geforderte Bildungsabschlüsse) gegeben.

Jan 2015	Nachsteuerungsbedarf an Führungskräften im Zeitraum 2015 bis 2024											
→ Amtsleiter												
QE*	Bildungsabschluss	nach Jahren										Insgesamt
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
		in Personen										
h. QE	Allgemeine Verwaltung				1		2			1		4
h. QE	Betriebswirtschaft											0
h. QE	Bibliotheks- und Informations-wissenschaft		1									1
h. QE	Musikpädagogik									1		1
h. QE	Vermessungstechnik	1										1
h. QE	Nautik				1							1
h. QE	Feuerwehrtechnischer Dienst											0
h. QE	Erziehungs- und Bildungs-wissenschaften	1								1		2
h. QE	Landschaftsarchitektur			1								1
h. QE	Naturwissenschaft, Umweltwissenschaft					1						1
Gesamt		2	1	1	2	1	2	0	0	3	0	12

→ Abteilungsleiter												
QE*	Bildungsabschluss	nach Jahren (in Personen)										Insgesamt
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
		in Personen										
h. QE	Allgemeine Verwaltung						1			2	3	
g. QE	Allgemeine Verwaltung	2					1				3	
h. QE	Bauingenieurwesen Tiefbau	1					1				2	
h. QE	Stadt- und Regionalplanung				1						1	
g. QE	Feuerwehrtechnischer Dienst	2					1		2		5	
h. QE	Naturwissenschaft, Umweltwissenschaft	1									1	
h. QE	Informatik					1					1	
h. QE	Zahnmedizin							1			1	
h. QE	Neurologie, Psychatrie									1	1	
Gesamt		6	0	0	1	1	2	2	1	2	3	18



→ Sachgebietsleiter												
QE*	Bildungsabschluss	nach Jahren (in Personen)										Insgesamt
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
		in Personen										
g. QE	Allgemeine Verwaltung	3	1	1	1	3	1	5	1	3	1	20
h. QE	Betriebswirtschaft	1										1
g. QE	Betriebswirtschaft									1		1
g. QE	Finanzbuchhaltung		1				1					2
h. QE	Architektur, Bauingenieurwesen Hochbau, 2. bautechnische Staatsprüfung					1						1
g. QE	Bauingenieurwesen Tiefbau				1							1
g. QE	Verkehrsingenieurwesen			1								1
g. QE	Vermessungstechnik						1					1
g. QE	Feuerwehrtechnischer Dienst		1	1		2		1	2	1	1	9
m. QE	Grundstückswertermittlung	1										1
g. QE	Sozialpädagogik	1										1
h. QE	Erziehungs- und Bildungs-wissenschaften					1						1
m. QE	Meister/in Garten- und Landschaftsbau						1					1
g. QE	Wirtschaftsrecht									1		1
g. QE	Informatik										2	2
Gesamt		6	3	3	2	7	4	6	3	6	4	44

➔ Sonstige Mitarbeiter mit leitenden Tätigkeiten												
QE*	Bildungsabschluss	nach Jahren (in Personen)										Insgesamt
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
		in Personen										
h.QE	Allgemeine Verwaltung								1		1	
g. QE	Allgemeine Verwaltung	1					2		1		4	
h:QE	Betriebswirtschaft										0	
g. QE	Nautik								1		1	
m. QE	Technischer Beruf									2	2	
g. QE	Informatik									1	1	
h. QE	Notfallmedizin, Notfallarzt	1									1	
Gesamt		2	0	0	0	0	2	0	2	4	0	10

Übersicht 15: Personalbedarf an Führungskräften nach Bildungsabschluss im Zeitraum 2015 bis 2024

## 5 Wirkungsorientierte Steuerung im Personalmanagement

Die Überprüfung der Wirksamkeit der entwickelten PERMAKO-Maßnahmen, vor dem Hintergrund der Leitlinien der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock sowie der angestrebten strategischen Ziele im Personalmanagement, stellt eine wesentliche und aktuelle Herausforderung bei der Umsetzung des PERMAKO dar. Dadurch wird die Orientierung auf ein zielgerichtetes und systematisches Vorgehen durch vorausschauende Planung und Vernetzung der einzelnen personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Handlungsfelder verstärkt.

Das Zusammenspiel der drei Kernelemente der wirkungsorientierten Steuerung

1 Strategie-Landkarte,

2 Maßnahme-Landkarte und

3 Zielsystematik

sollen die Überprüfung der Umsetzung des PERMAKO gewährleisten und weitestgehend die Messbarkeit des Nutzens bzw. der Wirkung einer PERMAKO-Maßnahme abbilden.



Abbildung 7: Wirkungsorientierte Steuerung im Personalmanagement

### 5.1 Strategie-Landkarte

Die **Strategie-Landkarte** bildet die Leitlinien zur Stadtentwicklung in enger Verzahnung mit den strategischen Zielen des PERMAKO ab (→ siehe Ende Kapitel 5 Strategie-Landkarte).

Die in der Strategie-Landkarte aufgestellten Leitlinien zur Stadtentwicklung (Beschluss-Nr.: 2012/BV/3678) sowie die strategischen Ziele im Personalmanagement (Beschluss-Nr.: 2012/BV/3969) wurden bereits von der Bürgerschaft beschlossen.

➡ **Status:** Erarbeitet – regelmäßige Anpassung erforderlich



Personalcontrolling

→ siehe Handbuch, 1 Personalcontrolling-Leitfaden

## 5.2 Maßnahme-Landkarte

Die **Maßnahme-Landkarte** bildet die PERMAKO-Maßnahmen, untergliedert nach den vier Handlungsfeldern, ab (→ siehe Ende Kapitel 5 Maßnahme-Landkarte).

Die Handlungserfordernisse, die sich aus den strategischen Zielen (→ siehe Ende Kapitel 5 Strategie-Landkarte) ableiten, werden in Form von Handlungsfeldern (→ siehe Handbuch, 2. Handlungsfelder im Personalmanagement) beschrieben. Die Umsetzung dieser Handlungsfelder wird in sogenannten Maßnahmen dargestellt.

Um ein derart umfangreiches Veränderungskonzept wie das PERMAKO in die Praxis umzusetzen bedarf es einem Handlungs- und Umsetzungsrahmen. Dies stellt die Maßnahme-Landkarte dar. In der zweiten Fortschreibung PERMAKO wurde der Maßnahmen-Katalog von der Maßnahme-Landkarte, als Bindeglied zwischen der Strategie-Landkarte und der Zielsystematik. (→ siehe 5 Wirkungsorientierte Steuerung, Abb.10) abgelöst.

Die Maßnahme-Landkarte stellt die Maßnahmen zu den Handlungsfeldern in der Personalarbeit dar. Gegenwärtig gibt es vier Handlungsfelder (HF 1 - 4):

<b>Handlungsfeld 1</b>	Personalmarketing
<b>Handlungsfeld 2</b>	Ausbildung
<b>Handlungsfeld 3</b>	Personalerhaltung, Personalbindung
<b>Handlungsfeld 4</b>	Personalführung

Das Personalcontrolling wurde als Handlungsfeld aus der Maßnahme-Landkarte herausgelöst, da es das Steuerungsinstrument des PERMAKO ist.

Die Maßnahme-Landkarte ist ein offenes und bewegliches Instrument, welches ständig fortgeschrieben und an die aktuellen Situationen in der kommunalen Verwaltungsarbeit angeglichen wird.


Auf der folgenden Seite ist die Maßnahme-Landkarte mit allen derzeit bestehenden Maßnahmen die zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes in der Stadtverwaltung erforderlich sind (Stand 01/2015) abgebildet. Sortiert nach den vier Handlungsfeldern untergliedern sich die Maßnahmen in weitere Sachthemen.

Der farbige Rahmen um die Maßnahmennummerierung zeigt an, ob die Maßnahme **in Bearbeitung (grüner Rahmen)** oder **noch nicht in Bearbeitung (roter Rahmen)** ist.

Im Feld „Start“ wird angegeben, in welchem Bearbeitungszustand sich die jeweilige Maßnahme befindet: Falls es einen spezifischen Beginn der Maßnahme gibt, ist dieser aufgeführt. Sind es Maßnahmen aus dem operativen täglichen Personalgeschäft werden sie als „laufend“ gekennzeichnet. Ruht die Maßnahme derzeit ist das ebenfalls im Feld „Start“ hinterlegt.

Des Weiteren werden die hauptverantwortlichen Organisationseinheiten benannt.

Mit „Führungskräften“ sind alle Führungskräfte der Stadtverwaltung gemeint, ohne Hierarchiezugehörigkeit.

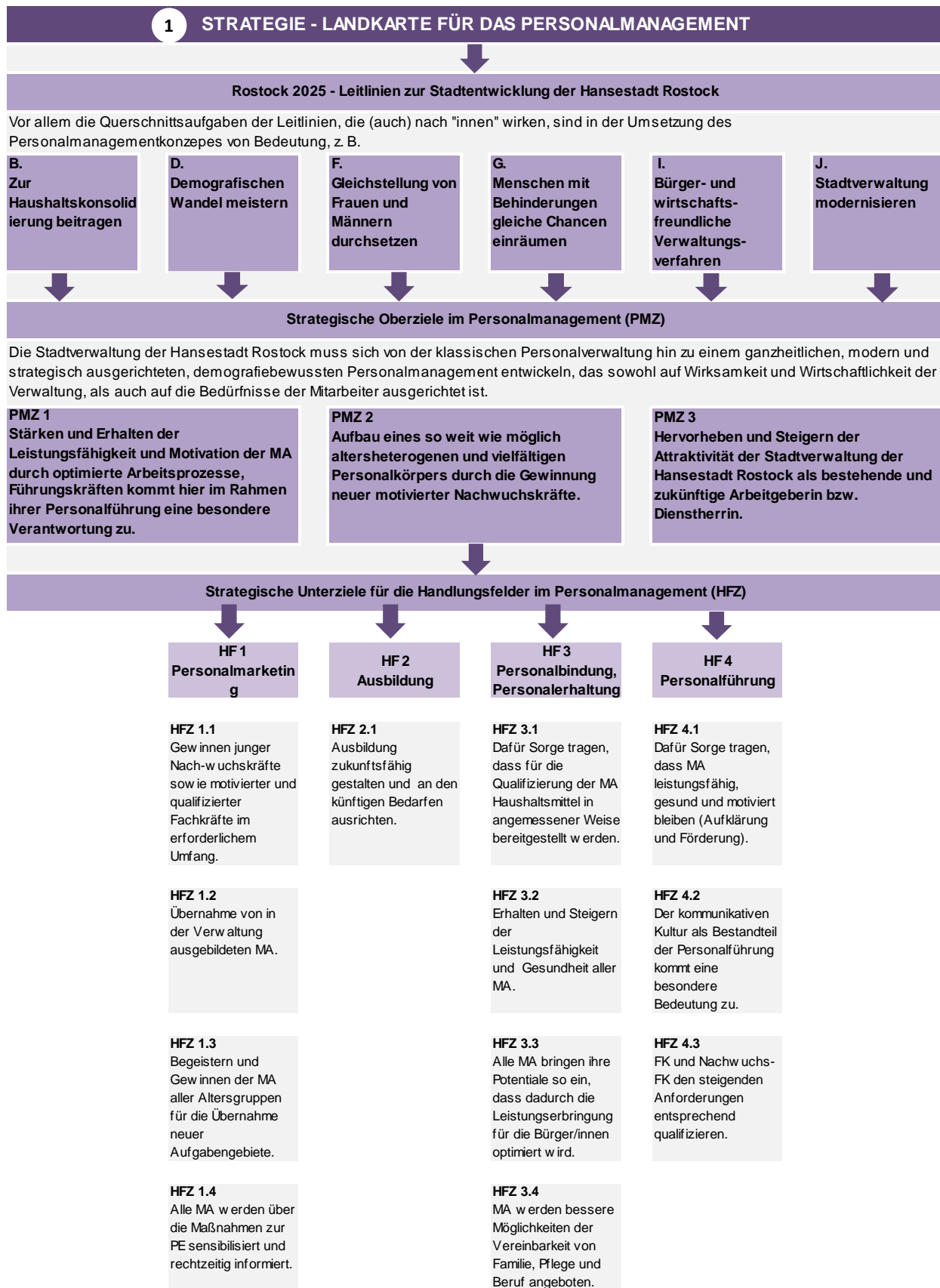
 **Status:** Erarbeitet – regelmäßige Anpassung erforderlich

### 5.3 Zielsystematik

Um die aufgestellten PERMAKO-Maßnahmen auf ihren Nutzen und ihre Wirkung überprüfen bzw. zu messen und sie am Ende einer Periode abrechnen zu können und um ggf. gegensteuernde oder weiterführende PERMAKO-Maßnahmen ableiten zu können, wird in den nächsten Jahren dazu eine **Zielsystematik** entwickelt. Durch diese Zielsystematik wird die bereits bestehende Strategie-Landkarte mit der bestehenden Maßnahme-Landkarte (→ siehe 5.1 Strategie-Landkarte und 5.2 Maßnahme-Landkarte) verbunden.

Für jede einzelne PERMAKO-Maßnahme müssen die Fachleute und Führungskräfte in enger Verzahnung mit den strategischen Zielen, die jeweiligen operative Ziele, Zielgrößen und Kennzahlen definieren. Da es sich bei den PERMAKO Maßnahmen zumeist um sogenannte „weiche“ Maßnahmen handelt, ist es schwierig, messbare Größen zu definieren. Die Erarbeitung und vollumfängliche Entwicklung der Zielsystematik stellt somit eine Herausforderung der kommenden Jahre dar.

 **Status:**      offen



2MAßNAHME - LANDKARTE			
Maßnahmen zu den Handlungsfeldern (HF) im Personalmanagement - TEIL I			
HF 1 Personalmarketing	HF 2 Ausbildung	HF 3 Personalbindung, Personalerhaltung	
1.1 Externes Personalmarketing	2.1 Ausbildung	3.1 Qualifizierung	3.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement
1.1.1Erarbeiten von Werbestrategien zur effektiven Personalgewinnung Start:                    Verantwortung: 10.40 PE / 10.41	2.1Umsetzung der im Ausbildungskonzept festgelegten Vorhaben Start: laufend                    Verantwortung: 10.42	3.1.1Auf- und Ausbau eines Bildungscontrollings Start:                    Verantwortung: 10.42	3.3.0Erarbeiten eines Konzeptes zum BGM: Berichterstattung BGF und Arbeitsschutz Start: 2014                    Verantwortung: 09
1.1.2Implementieren eines strategischen Ausbildungsmarketings und Weiterentwickeln der einzelnen Maßnahmen zur Akquise Start:                    Verantwortung: 10.42	2.2Ausbildungsplanung auf Grundlage der quantitativen Personalplanung je Berufsgruppe Start: laufend                    Verantwortung: 10.42	3.1.2Verhandeln einer Dienstvereinbarung zur Förderung beruflicher Qualifizierungsmaßnahmen Start: 2010                    Verantwortung: 10.42	3.3.1Weiterentwickeln der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)
1.2 Internes Personalmarketing	2.3Auswahlrichtlinie für alle Ausbildungsgänge im Rahmen des Ausbildungskonzeptes, Festlegen von Auswahlkriterien Start: 2010                    Verantwortung: 10.42	3.1.3Qualifizierungsangebote für Mitarbeiter 50plus Start: 2013                    Verantwortung: 10.42	3.3.1.1Fehlzeitenmanagement - Unterbreiten von Handlungsvorschlägen zur Senkung der Fehlzeiten Start: laufend                    Verantwortung: 09
1.2.1Fördern der Mobilität dahingehend, dass Mitarbieter/innen ermutigt werden, sich intern auf frei werdende Stellen zu bewerben Start: 2010                    Verantwortung: 10.41 / Führungskräfte		3.1.4Kontinuierliche Integration modular aufgestellter Nachwuchsführungskräfteschulungen ruhend                    Verantwortung: 10.42	3.3.1.2Qualifizierungsangebote zur persönlichen Gesundheitsförderung und Suchtprävention Start: laufend                    Verantwortung: 09
1.2.2Gezielte Nachwuchs(führungs)kräfteförderung Start: laufend                    Verantwortung: 10.42 / Führungskräfte		3.1.5Abschluss von persönlichen Qualifizierungsvereinbarungen Start: laufend                    Verantwortung: 10.42	3.3.1.3Beraten und Aufklären über Suchtmittel Start: laufend                    Verantwortung: 09 / AG bSP
1.2.3Information und Sensibilisierung aller Mitarbeiter zu den Maßnahmen des Personalmarketings Start:                    Verantwortung: 10.40 PE / Führungskräfte		3.2 Wissensmanagement	3.3.1.4Durchführen von Gesundheitstagen Start: 2002                    Verantwortung: 09 / KG BGF
1.2.4Kooperative Zusammenarbeit und proaktive Kommunikation fördern (Wir-Gefühl) Start:                    Verantwortung: Führungskräfte / 10.40 PE			3.3.1.5Durchführen von Qualifizierungen für Führungskräfte zum gesundheitsorientierten Führen Start: 2010                    Verantwortung: 09 / 10.42
1.3 Personalauswahl			3.3.1.6Überwachen und Einordnen der Ersthelfer in die Grundlehrgänge bzw. die Auffrischungstrainings Start: laufend                    Verantwortung: 09
1.3.1Durchführen strukturierter Auswahlverfahren anhand von differenzierten und modifizierten Auswahlkriterien Start: laufend                    Verantwortung: 10.41			3.3.1.7Gremien- und Zirkelarbeit in einzelnen Organisationseinheiten Start: 1997                    Verantwortung: 09
1.3.2Auswahlverfahren zur Begründung von Berufsausbildungs- und Beamtenverhältnissen auf Widerruf Start: laufend                    Verantwortung: 10.42		3.2.1Einführen von E-Learning-Angeboten Start:                    Verantwortung: 10.42 / 10.40 PE	
1.3.3Festlegen von Auswahlrichtlinien für potentielle Nachwuchs(führungs)kräfte Start:                    Verantwortung: 10.41		3.2.2Auflegen eines Mentoringprogramms Start:                    Verantwortung: 10.42 / 10.40 PE	
1.3.4"Einstellungskorridor" für intern ausgebildete Nachwuchskräfte Start: 2010                    Verantwortung: 10.41		3.2.3Wissenstransfer initiieren (Hospitationsprogramme, Rotationsprogramme, transparente Kommunikation, ...) Start:                    Verantwortung: 10.42 / 10.40 PE	
		3.2.4Erstellen eines elektronischen Navigators für neueingestellte Mitarbeiter Start:                    Verantwortung: 10.40 PE / 10.41 / 10.42	

2				MAßNAHME - LANDKARTE			
Maßnahmen zu den Handlungsfeldern (HF) im Personalmanagement - TEIL II							
HF 3 Personalbindung, Personalerhaltung				HF 4 Personalführung			
3.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement		3.4 Vereinbarkeit von Familie und Beruf		3.6 Gender Mainstreaming		4.1 Interne Kommunikation	
3.3.2	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	3.4.1	Umsetzung der Dienstvereinbarung zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock  Start: 2013      Verantwortung: Führungskräfte	3.6.1	Anwenden des Gender Mainstreaming - Prinzips gemäß Konzept der Bürgerschaft Geschlechtsdifferenzierte Erfassung und Analyse von personenbezogenen Daten  Start: laufend      Verantwortung: 05	4.1.1	Beachten der Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit in den Leitlinien zur kommunikativen Kultur  Start: 2003      Verantwortung: Führungskräfte
3.3.2.1	Abschluss einer Dienstvereinbarung zum BEM, inkl. Weiterentwicklung des BEM-Verfahrens  Start: 2013      Verantwortung: 09 / 10.41 / 10.40 PE / GPR / GSBV	3.4.2	Erleichtern des beruflichen Wiedereinstiegs in das Berufsleben nach der Elternzeit, Pflegezeit, o. ä. (Teilzeitarbeit)  Start: laufend      Verantwortung: 10.41 / Führungskräfte	3.6.2	Durchführen von Qualifizierungen zum Erlangen von Genderfachwissen bzw. Absicherung der Genderkompetenz  Start: 2001      Verantwortung: 05 / 10.42	4.1.2	Erarbeiten eines Führungskräfteleitbildes  Start:      Verantwortung: 10.40 PE / Führungskräfte
3.3.3	Arbeitsschutz	3.4.3	Familienfreundliche Urlaubsplanung  Start: laufend      Verantwortung: 10.41 / Führungskräfte OE	3.6.3	Arbeitsgruppe „Chancengleichheit“  ruhend      Verantwortung: 05	4.1.3	Aufbau einer konzeptionell gesteuerten internen Kommunikation  Start:      Verantwortung: 03.3 / 05 / 10.3 / 10.40 PE
3.3.3.1	Jährliche Überprüfung der Gefährdungsbeurteilungen für alle Arbeitsplätze der Verwaltung. Beseitigung von Mängeln und Umsetzung von Maßnahmen.  Start: laufend      Verantwortung: 09 / Führungskräfte	3.4.4	Schaffen von Möglichkeiten, Mitarbeiter aus dringenden familiären Gründen unkompliziert und kurzfristig eine unbezahlte Freistellung zu gewähren (Sonderurlaub)  Start: 2010      Verantwortung: 10.41 / Führungskräfte	3.7 Diversity Management		4.1.4	Mitarbeitergespräche intensivieren - Aktualisierung dieses Personalentwicklungs- und Führungsinstrumentes  Start: 2013      Verantwortung: 10.40 PE / Führungskräfte
3.3.3.2	Unterweisungen für alle Mitarbeiter/innen auf dem Gebiet des Arbeits-, Sicherheits- und Brandschutzes  Start: laufend      Verantwortung: 09 / Führungskräfte	3.4.5	Schaffen von Möglichkeiten, dass Mitarbeiter aus familiären Gründen Arbeiten von zu Hause aus erledigen können  Start:      Verantwortung: 10 / Führungskräfte			4.1.5	Aufstellen und Umsetzen persönlicher Qualifizierungspläne  Start: 2000      Verantwortung: Führungskräfte
3.3.3.3	Vermeiden physikalischer Belastungen am Arbeitsplatz  Start: laufend      Verantwortung: 09	3.4.6	Vorhalten eines Eltern-Kind-Büros für die Mitarbeiter zur kurzfristigen Absicherung von Betreuungsengpässen  Start: 2013      Verantwortung: 10.40 PE / Führungskräfte	3.8 Behindertengerechter Personaleinsatz		4.2 Leistungsorientierte Bezahlung	
3.3.3.4	Umsetzen der Dienstvereinbarung zum Umgang mit Hitze am Arbeitsplatz  Start: 2011      Verantwortung: 09 / OE	3.4.7	Einrichten einer Informationsmöglichkeit für längerfristig abwesende Mitarbeiter  Start:      Verantwortung: 10.41				
3.3.3.5	Aufbau eines Sicherheitskonzeptes zum Schutz vor Bedrohungen und Übergriffen  Start: 2013      Verantwortung: 10 / 09 / OE	3.5 Schutz vor Mobbing					
3.3.3.6	Regelmäßige Durchführung von Evakuierungsübungen in ausgewählten Verwaltungsstandorten  Start: 2014      Verantwortung: 10 / OE / 09 / 37						
3.3.3.7	Aufbau eines Alarmierungssystems für Gefahrensituationen in ausgewählten Verwaltungsstandorten  Start: 2014      Verantwortung: 10 / 09 / OE	3.5.2	Durchführen von Qualifizierungen zum Umgang mit Mobbing  Start: 1999      Verantwortung: 10.42				
LEGENDE :							
Maßnahme in Bearbeitung							
Maßnahme noch nicht in Bearbeitung							
Maßnahme war in Bearbeitung, derzeit ruhend gestellt, da kein Bedarf							

Diese Abbildung stellt ein Beispiel zum Aufbau einer Zielsystematik dar.

3 ZIELSYSTEMATIK IM PERSONALMANAGEMENT									
Thema/ Handlungsfeld PERMAKO			Quelle: 1 Strategielandkarte			Zielgröße	Kennzahl	Erläuterung	Quelle: 2 Maßnahme-Landkarte
			Handlungsfeld unterstützt:						PE-Maßnahmen
			Leitlinien HRO	Oberziel PM	Unterziel PM				
1	Personal-marketing	1.2 Internes Personal-marketing	J. Stadtverwaltung modernisieren	PMZ 3 Hervorheben und Steigern der Attraktivität der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock als bestehende und zukünftige Arbeitgeberin bzw. Dienstherrin.	HFZ 1.3 Begeistern und Gewinnen der Mitarbeiter aller Altersgruppen für die Übernahme neuer Aufgabenbereiche.	xx%	interne Bewerberquote	Formel: (Anzahl der internen Bewerbungen/Anzahl intern ausgeschriebener Stellen)*100  2014: xx interne Bewerbungen xx intern ausgeschriebene Stellen xx%	1.2.1 Fördern der Mobilität dahingehend, dass Mitarbeiter ermutigt werden, sich intern auf frei werdende Stellen zu bewerben.
3	Personal-bindung, Personal-erhaltung	3.3 Betriebliches Gesundheits-management	J. Stadtverwaltung modernisieren	PMZ 1 Stärken und Erhalten der Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter durch optimierte Arbeitsprozesse, Qualifikation und Gesundheitsförderung.	HFZ 3.2 Erhalten und Steigern der Leistungsfähigkeit und Gesundheit aller Mitarbeiter.	x	Anzahl der Gesundheitstage	2012: 1 Gesundheitstag in der Rathaushalle	3.3.1.4 Durchführen von Gesundheitstagen
3	Personal-bindung, Personal-erhaltung	3.4 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	J. Stadtverwaltung modernisieren	PMZ 3 Hervorheben und Steigern der Attraktivität der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock als bestehende und zukünftige Arbeitgeberin bzw. Dienstherrin.	HFZ 3.4 Mitarbeitern werden bessere Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Pflege angeboten.	Potential: xxx Elternteile	Anzahl der Nutzer	Elternteile mit Kindern < 12 Jahren, die in der Verwaltung gemeldet sind  2014: xx Nutzer	3.4.6 Vorhalten eines Elter-Kind-Büros für die Mitarbeiter zur kurzfristigen Absicherung von Betreuungsgengpässen.
						+ xx%	Nutzerquote	Formel: (Nutzer/Potential)*100  2014: xx%	EKB-Werbung



## 5.4 Maßnahmenumsetzung

In 2013 wurde die **Lenkungsgruppe PERMAKO** eingerichtet. Für die Umsetzung eines Veränderungsprojektes im Umfang des PERMAKO ist ein Lenkungsgremium erforderlich, dass die Umsetzung strategisch lenkt und die Ziele der Verwaltung sowie der Hansestadt Rostock berücksichtigt und überwacht.

Das Aufgabenfeld dieser Lenkungsgruppe beinhaltet u. a. folgende Schwerpunkte:

- Erarbeitung einer Zielsystematik für die Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes
- Pflegen einer regelmäßigen Kommunikation zu allen Beteiligten während des Umsetzungsprozesses
- Initiierung von (weiteren) Beteiligungsmaßnahmen
- Identifikation konkreter Maßnahmenbedarfe aus den Handlungsfeldern des Personalmanagementkonzeptes
- Priorisierung innerhalb der Maßnahmen des Maßnahmenkataloges und Planung der strategischen Umsetzung
- Einberufung themenbezogener Arbeitskreise zur operativen Umsetzung des Maßnahmenkataloges
- Bewertung der Ergebnisse der themenbezogenen Arbeitskreise auf Realisierbarkeit und praxisnahe Verfahrens- und Vorgehensweisen
- Bei Bedarf Veranlassung und Koordination von Kooperationen und/oder Austausch mit Dritten

Zu den Teilnehmern der Lenkungsgruppe gehören der Oberbürgermeister, die Senatoren, Amtsleiter aus großen und kleinen Fachämtern, der Personalleiter sowie die Ansprechpartner für die Betriebliche Gesundheitsförderung, Gleichstellung, Personalentwicklung und Personalcontrolling. Die Personalvertretung hat die Mitarbeit in der Lenkungsgruppe gegenwärtig eingestellt.

Der Teilnehmerkreis der Lenkungsgruppe ist nicht festgeschrieben, sondern wird bei Bedarf in Abhängigkeit der gesetzten Themenschwerpunkte erweitert. Die Leitung und damit auch die inhaltliche Verantwortung der Lenkungsgruppe liegen bei der Amtsleitung des Hauptamtes (10). Die Moderation und Strukturierung erfolgt durch die Abteilungsleitung Personal (10.4) in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung.

Ein Schwerpunkt in der Zielsetzung der Lenkungsgruppe ist die Fokussierung: Welche Maßnahmen sind von höherer Dinglichkeit, welche Maßnahmenprozesse müssen zu welchem Zeitpunkt durchgeführt werden bzw. erledigt sein.

Im Folgenden werden einzelne Maßnahmen aus der Maßnahme-Landkarte gesondert erläutert sowie deren Umsetzungsgrad dargestellt. Jedoch **der größte Anteil der Maßnahmenumsetzung aus dem PERMAKO liegt in den Handlungsmaßnahmen des täglichen operativen Personalgeschäfts, deren Umsetzungsstatus mit „laufend“ gekennzeichnet ist.**

**Handlungsfeld 4 Personalführung**

Für 2014 / 2015 hat die Lenkungsgruppe den Schwerpunkt für die Umsetzung PERMAKO auf das Handlungsfeld Personalführung gelegt. Die Personalführung ist der wichtigste Hebel für die Umsetzung und Wahrnehmung des PERMAKO bei allen Mitarbeitern in der täglichen Stadtverwaltungspraxis. Im Zusammenhang damit wurde die Umsetzung der **Maßnahme 4.1.4 Mitarbeitergespräche intensivieren – Aktualisierung dieses Personalentwicklungs- und Führungsinstrumentes** als zwingend erforderlich identifiziert. Das Mitarbeitergespräch ist eine Methode, die es ermöglicht, die Themen Führung und Kommunikation wahrnehmbar sowohl auf der Mitarbeiterebene als auch auf der Führungsebene zu bearbeiten und zu verbessern. Hierfür ist es erforderlich, dass zuvor das Instrument reorganisiert und modernisiert wird. Zukünftig soll es kein reines Qualifizierungs- und Personalentwicklungsgespräch mehr sein, sondern ein vollumfängliches, systematisch durchgeführtes Personalentwicklungs- und Führungsinstrument. Um diese PERMAKO-Maßnahme möglichst nah an der Verwaltungspraxis und gleichzeitig erfolgreich umzusetzen, wird großer Wert auf Beteiligung gelegt. Im Rahmen einer Pilotgruppe werden sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte sowohl an der Entwicklung des Instrumentes als auch an der Prozesseinführung des reorganisierten und modernisierten Instrumentes beteiligt, um eine effiziente Maßnahmenumsetzung für die Verwaltungspraxis der Stadtverwaltung zu gewährleisten. Das Mitarbeitergespräch wird zukünftig in Jahresgespräch umbenannt. In mehreren Abstimmungsschleifen wurde an der Zusammenführung der beiden Prozesse LOE-Gespräch<sup>1</sup> und Jahresgespräch gearbeitet. Im Ergebnis wird das LOE-Gespräch im Quartal I und das Jahresgespräch im Quartal III eines Kalenderjahres geführt. Das Jahresgespräch gibt somit u. a. auch die Möglichkeit, die Leistungsschritte der Mitarbeiter zu reflektieren und gegebenenfalls nachzubessern, damit eine für beide Seiten zufriedenstellende Leistungsbeurteilung erfolgen kann. Im November 2014 wurde die Pilotgruppe zum neuen Instrument geschult und in der anschließenden Pilotphase das neue Instrument Jahresgespräch in der Verwaltungspraxis erprobt. Auf Grundlage der Erfahrungen aus der Pilotphase wurde das Instrument nachgebessert und für die Umsetzung in die Praxis fertiggestellt. Es ist geplant, dass der Einsatz des reorganisierten und modernisierten Personalentwicklungs- und Führungsinstrumentes mit Schulungsmaßnahmen sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter begleitet wird. Die Einführung des Jahresgespräches ist für das Quartal III 2015 geplant. Es schließt sich eine Evaluationsphase von einem Jahr an, in der die fach- und sachgerechte Umsetzung beurteilt wird, sowie erforderliche Nachbesserungen erfolgen, um ein vollumfängliches Personalentwicklungs- und Führungsinstrument in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock zu implementieren.

---

<sup>1</sup> Persönliches Gespräch, in dem die voraussichtlichen Schwerpunkte zur Systematischen Leistungsbewertung bzw. die Zielvereinbarungen erörtert werden, um eine Bewertung der Tätigkeit vorzunehmen, wie in der DV 16 (Dienstvereinbarung zur Einführung des leistungsorientierten Entgeltes und Vereinbarung eines betrieblichen Systems nach § 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD) angegeben.

Im Dezember 2013 wurde die Dienstvereinbarung zur Einführung des leistungsorientierten Entgeltes und Vereinbarung eines betrieblichen Systems nach § 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD vereinbart. Im Januar 2014 wurde diese in Kraft gesetzt. Somit wurde die PERMAKO-Maßnahme „Erstellung einer Dienstvereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung“ angepasst in die **Maßnahme 4.2.1 Umsetzung der DV 16 Einführung des leistungsorientierten Entgeltes und Vereinbarung eines betrieblichen Systems**. Alle Führungskräfte sind entsprechend geschult worden. Mit dem Abschluss der DV wurde eine Betriebliche Kommission (BK) gebildet. Sie setzt sich paritätisch aus je drei vom Personalrat und vom Arbeitgeber benannten Mitgliedern zusammen. Am 24. März 2014 fand die konstituierende Sitzung dieser betrieblichen Kommission statt. Die betriebliche Kommission wirkt bei der Entwicklung, Einführung und dem ständigen Controlling des betrieblichen Systems der leistungsorientierten Bezahlung mit. Die Zuständigkeit von Entscheidungen über Leistungsentgelte obliegt der Dienststelle. Die betriebliche Kommission berät über schriftlich begründete Beschwerden von Beschäftigten, soweit sich die Beschwerde auf Mängel des Systems oder seiner Anwendung beziehen. Die Hauptverantwortlichkeit für die Umsetzung dieser PERMAKO-Maßnahme liegt bei den Führungskräften der Stadtverwaltung. Die betriebliche Kommission wirkt beratend. In Beschwerdefällen liegt die abschließende Entscheidungsgewalt beim Oberbürgermeister. Im September 2014 haben die Dienststelle und der Personalrat Stadtverwaltung Verhandlungen aufgenommen, um einzelne Regelungen in der Dienstvereinbarung nachzubessern. Dies betrifft insbesondere die Regelung der Zahlung eines Leistungsentgeltes an Beschäftigte, die eine Altersteilzeit vereinbart haben, die Regelung zur Zahlung eines Leistungsentgeltes bei unterjährigem Ausscheiden eines Beschäftigten und eine Regelung, wie der einzelne Beschäftigte über die Berechnung seines Leistungsentgeltes durch die Dienststelle zu informieren ist.

### Handlungsfeld 3 Personalbindung, Personalerhaltung

Im November 2013 wurde die Dienstvereinbarung zur Gestaltung gleitender Arbeitszeiten (DV GLAZ) in der Stadtverwaltung Rostock vereinbart. Im Zusammenhang damit wurde die Dienstvereinbarung zur Führung von Arbeitszeitkonten (DV AZK) verabschiedet. Im Januar 2014 traten die beiden Dienstvereinbarungen in Kraft. Somit wurde die PERMAKO-Maßnahme „Abschluss einer Dienstvereinbarung zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten in der Stadtverwaltung der HRO“ angepasst in die **Maßnahme 3.4.1 Umsetzung der Dienstvereinbarung zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten in der Stadtverwaltung der HRO**. Die flexible Arbeitszeitgestaltung ist eine moderne und wirkungsvolle Form der familienorientierten Arbeitszeit, die den Mitarbeitern ein Work-Life-Balance-orientiertes Arbeiten in der Stadtverwaltung der HRO ermöglichen soll. Die Hauptverantwortung dieser Maßnahme liegt bei den Führungskräften der Stadtverwaltung. Zur Einführung dieser beiden Maßnahmen wurde begleitend ein „Forum: Dienstvereinbarungen zur GLAZ und AZK“ im Intranet für alle Mitarbeiter geschaltet, in dem Fragen und Unklarheiten erörtert und Lösungswege aufgezeigt werden. Mithilfe des Forums hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit seine Fragen direkt an die richtigen Ansprechpartner zu stellen. Zeitnah werden Lösungswege aufgezeigt, die für alle Mitarbeit sichtbar sind, sodass eine offene und transparente Kommunikation geführt wird.

Da die DV GLAZ zunächst auf Probe für 18 Monate vereinbart worden ist, um Erfahrungen zu sammeln und zu schauen, ob dieses Modell für die Stadtverwaltung geeignet ist, sind nun die gemachten Erfahrungen in den Fachbereichen auszuwerten und in erneute Verhandlungen mit dem Personalrat einzutreten.

Die Dienststelle beabsichtigt, in Kürze mit dem Personalrat Stadtverwaltung eine Dienstvereinbarung zu verhandeln, in welcher Regelungen für Bereiche der Stadtverwaltung geregelt werden, wo zur Aufrechterhaltung des ordnungsgemäßen Dienstbetriebes die Festlegung einer dienstplanmäßigen Arbeitszeit erforderlich ist oder aus arbeitsorganisatorischen und/oder rechtlichen Gründen eine andere als eine gleitende Arbeitszeitregelung, wie z.B. feste Arbeitszeiten, erforderlich ist. Zur Erarbeitung und für die Verhandlungen wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich regelmäßig zusammenfindet. Außerdem wird derzeit im Rahmen der bestehenden Arbeitszeitregelungen die Einführung des softwaregestützten LOGA Zeitmanagements in der gesamten Verwaltung der Hansestadt Rostock geprüft. Mit der Einführung könnte erheblicher Arbeitsaufwand in der Bewirtschaftung und Dokumentation der Arbeitszeit eingespart und eine zuverlässige und einheitliche Eingabe sowie Datenbasis für Mitarbeiter, Führungskräfte und Personalsachbearbeiter geschaffen werden. Hier ist vorgesehen, eine Projektgruppe zu bilden, in welcher Vertreter der Dienststelle und des Gesamtpersonalrates sich gemeinsam verständigen.

Im Februar 2013 wurde das Eltern-Kind-Büro (EKB) eröffnet. Es wurde im Rathauskomplex, Stadthaus, Raum 1 eingerichtet. Somit wurde die PERMAKO-Maßnahme **3.4.6 Vorhalten eines Eltern-Kind-Büros für die Mitarbeiter zur kurzfristigen Absicherung von Betreuungsengpässen** aktiv den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Das EKB stand allen Mitarbeitern der Stadtverwaltung der HRO, sowohl Eltern als auch Großeltern mit Kleinkindern oder heranwachsenden betreuungsbedürftigen Kindern für kurzfristige Betreuungsnotfälle zur Verfügung, vorausgesetzt sie übten eine Verwaltungstätigkeit aus. Die Auslastungsquote dieser Einrichtung hat sich jedoch konstant sehr gering gehalten. Mögliche Ursachen könnten sein, dass nicht alle betroffenen Mitarbeiter die Option der Nutzung eines EKBs kennen bzw. diese in ihre Überlegungen für eine kurzfristige Lösung zur Kinderbetreuung einbezogen haben, da keine ausreichende Kenntnis über das Angebot bestand bzw. wie diese Betreuungsmöglichkeit in den Arbeitsalltag effektiv integriert werden könnte. Es könnte jedoch auch sein, dass es schlichtweg keinen Bedarf für solch eine Einrichtung in der Stadtverwaltung Rostock gab, da u. a. eine hohe Gestaltungsmöglichkeit in der Arbeitszeit aufgrund der Dienstvereinbarung zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten in der Stadtverwaltung der HRO besteht. Da sich der Bedarf innerhalb von anderthalb Jahren nicht erhöht hat und derzeit ein hoher Bedarf an Raumkapazitäten besteht, wird über alternative familienfreundliche Maßnahmen nachgedacht und die Maßnahme EKB wurde zunächst vorübergehend eingestellt.

Eine Bedarfsumfrage in den Eigenbetrieben der Hansestadt Rostock ergab keinen wesentlichen Bedarf für dieses Instrument, aufgrund unterschiedlicher technischer Voraussetzungen, Arbeitszeitsysteme und spezieller Berufsgruppen, sodass die Effizienz- und Unterstützungsfunktion für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der vorliegenden Form nicht gegeben ist.

(→ siehe Handbuch, 2.3.5.6 Eltern-Kind-Büro)

Die Grundlage für alle **PERMAKO - Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung** (ab 3.3.1 in der Maßnahme-Landkarte) bilden Analysen aus Unfallgeschehen und Unfallstatistik, aus den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilungen und der Begehungen von Arbeitsplätzen, aus Mitarbeiterbefragungen sowie aus den Fehlzeitenberichten.

Der Krankenstand und somit die Fehlzeitenquote werden durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst, u.a. arbeitsbedingte (z. B. Personalstruktur, tätigkeitsbezogene Merkmale, Unternehmenskultur etc.) oder persönlich bedingte Faktoren. Die arbeitsbedingten Ursachen sind gegenwärtig nicht hinreichend bekannt und sollen über zusätzliche Instrumente, welche zukünftig entwickelt und erprobt werden müssen, identifiziert werden. Grundsätzlich richten sich die Handlungsvorschläge und Maßnahmen (PERMAKO-Maßnahme 3.3.1.1 Fehlzeitenmanagement) auf die Befähigung der Mitarbeiter zum gesundheitsförderlichen Verhalten (Verhaltensprävention) sowie auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit (Verhältnisprävention). Aufgrund der oben genannten verschiedenen Einflussfaktoren gestaltet es sich sehr schwierig, den positiven Effekt der Handlungsvorschläge und Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung auf die Fehlzeitenquote messbar zu machen und abzubilden, zumal ein positiver Effekt erst zeitversetzt zu erwarten ist.

Für amtsinterne Maßnahmen in der betrieblichen Gesundheitsförderung sind die Arbeitskreise Gesundheit verantwortlich (PERMAKO-Maßnahme 3.3.1.7 Gremien- und Zirkelarbeit in einzelnen Organisationseinheiten). Derzeit sind in drei Organisationseinheiten - Stadtamt, Amt für Jugend und Soziales und Amt für Stadtgrün, Naturschutz und Landschaftspflege - Arbeitskreise aktiv.

Die Entwicklung und Umsetzung amtsinterner Maßnahmen ist noch sehr unterschiedlich ausgeprägt. So fand für alle Mitarbeiter des Amtes für Jugend und Soziales im November 2013 im Regionalbüro Nordwest ein Gesundheitstag statt. Initiatoren und Organisatoren dieser Veranstaltung waren die Mitglieder des Arbeitskreises BGF im Amt 50. Neben Kursangeboten zur Rückengesundheit und Entspannung sowie einem Praxisworkshop *Die Wiederentdeckung der Füße*, bestand die Möglichkeit verschiedene Messangebote (wie Stabilitätstest, Blutdruckwerte, Körperfettanteil) in Anspruch zu nehmen. Der Gesundheitstag ist als Auftakt für zukünftige Maßnahmen und Aktionen gedacht, die im Rahmen des Arbeitskreises BGF im Amt 50 besprochen, abgestimmt und in den folgenden Jahren kontinuierlich, auch unter Berücksichtigung der jeweiligen Fehlzeitenquoten im Amt, in der Abteilung und in den Sachgebieten, umgesetzt werden.

Im Stadtamt wurde ein Fragebogen für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch entwickelt, der Ende 2013 in zwei Ortsämtern erprobt, ausgewertet sowie überarbeitet wurde und Anfang 2015 flächendeckend im Stadtamt eingesetzt werden soll. Weiterhin fand im Oktober 2013 eine amtsinterne Veranstaltung zur Thematik Burnout statt, im Spätsommer 2014 wurden ein Begegnungstag sowie zwei Gesundheitstage zur Überprüfung der körperlichen Leistungsfähigkeit angeboten.

Im Amt für Stadtgrün, Naturschutz und Landschaftspflege wurde im Mai 2013 in enger Zusammenarbeit der SVLFG (Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau) und dem ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil Club) ein Fahrsicherheitstraining organisiert, da viele



Mitarbeiter im operativen Tagesgeschäft häufig mit Fahrzeugen unterwegs sind. Zehn Mitarbeiter konnten sich in unterschiedlichen Disziplinen testen und schulen. Im Oktober 2014 haben die Mitglieder des amtsinternen Arbeitskreises einen Gesundheitstag organisiert. Weitere Arbeitskreise sollen in Abhängigkeit der Notwendigkeit und Dringlichkeit amtsinterner gesundheitsförderlicher Maßnahmen gebildet werden.

Die Maßnahmen und Projekte, die die Mitglieder der amtsinternen Arbeitskreise entwickeln, werden von der Koordinierungsgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung (KG BGF) fachlich begleitet und unterstützt. Die KG BGF steuert den Gesamtprozess der Betrieblichen Gesundheitsförderung und zeichnet sich für die Organisation ämterübergreifender Angebote zur Gesundheitsförderung verantwortlich, wie beispielsweise im Jahr 2014 das Osteoporose-Screening mit Ultraschall, der zentrale Gesundheitstag, das Massageangebot, die Fahrradcodierung, die Blutspendenaktionen sowie die Gesundheitsblätter inkl. Sonderausgaben.

Für die Aufklärung und Beratung über verschiedene substanzgebundene und nicht-substanzgebundene Suchtmittel ist die Arbeitsgruppe betriebliche Suchtprävention (AG bSP) verantwortlich: PERMAKO-Maßnahme **3.3.1.3 Beraten und Aufklären über Suchtmittel**. Zu Aufklärungszwecken wurden die vierteljährlichen Sitzungen genutzt, um einen Imageflyer sowie Aufklärungsmaterialien zum Alkohol-, Medikamenten- und Tabakkonsum zu gestalten und abzustimmen. Diese stehen den Mitarbeitern und Vorgesetzten kostenlos zur Verfügung und werden im Rahmen größerer Veranstaltungen, wie z. B. Gesundheitstage oder Personal- und Schwerbehindertenversammlungen, verteilt.

## Handlungsfeld 2 Ausbildung

Im Ergebnis der regelmäßigen Umsetzung der PERMAKO-Maßnahme **2.2 Ausbildungsplanung auf Grundlage der quantitativen Personalplanung je Berufsgruppe** zeigt sich, dass in den Jahren 2012 und 2013 die Ausbildungsquote von 3,3% (bezogen auf das Gesamtpersonal) konstant gehalten wurde. In 2013 waren insgesamt 85 Auszubildende in der Stadtverwaltung beschäftigt: 40 Anwärter im Beamtenverhältnis auf Widerruf, 45 Auszubildende im dualen Ausbildungsverhältnis. In 2014: 46 Anwärter im Beamtenverhältnis auf Widerruf, 42 Auszubildende im dualen Ausbildungsverhältnis

Neben den bestehenden Ausbildungsberufen

- Bachelor of laws - "Öffentliche Verwaltung"
- Verwaltungsfachangestellter in der Fachrichtung Kommunalverwaltung
- Gärtner in der Fachrichtung Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau
- Fachangestellter für Medien- und Informationsdienste in der Fachrichtung Bibliothek
- Kaufmann für Bürokommunikation

wurden die Ausbildungsberufe „Fachangestellter für Medien- und Informationsdienste in der Fachrichtung Archiv“ und „Vermessungstechniker“ in die Gesamtausbildung der Stadtverwaltung integriert. Der Ausbildungsberuf Kaufmann für Bürokommunikation wurde bundesweit grundlegend modifiziert und neu aufgesetzt. Seit 1.8.2014 heißt dieser Ausbildungsberuf

„Kaufmann für Büromanagement“. Eine interne Prüfung, ob die neuen Lehrinhalte dieses Ausbildungsberufes den inhaltlichen Erwartungen der kommunalen Ausbildung in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock genügen hat zum Ergebnis, dass dieser Ausbildungsberuf vorerst nicht in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock ausgebildet werden wird.

Darüber hinaus wird die Fortbildung zum „Lebensmittelkontrolleur“ weiterhin spezialisierte berufliche Fortbildung durchgeführt, um den eigenen Bedarf zielgerichtet zu decken.

Mit der Reform des Berufsbildungsgesetzes im Jahr 2005 wurde die Möglichkeit der sog. Teilzeitausbildung für Berufe, die auf Grundlage des Berufsbildungsgesetzes ausgebildet werden, rechtlich geregelt. Auch für Anwärtler im Beamtenverhältnis auf Widerruf besteht die Möglichkeit der Teilzeitausbildung, gemäß § 23 Landesbeamtengesetz M-V. In der Hansestadt Rostock wurde dieses Modell einmal mit einer Anwärtlerin vereinbart. In den dualen Ausbildungsgängen nimmt die Nachfrage nach Teilzeitausbildung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer mehr zu. Es erfordert einzelfallbezogene und verbindliche Absprachen mit Berufsschulen und allen anderen Beteiligten innerhalb der Stadtverwaltung, um mit diesem Ausbildungsmodell erfolgreich zu sein. Durch die Vereinbarung von Teilzeitausbildungen kann ein wesentlicher Beitrag für die Familienfreundlichkeit geleistet werden. Dennoch ist nicht in jeder Ausbildungsrichtung die Vereinbarung der Teilzeitausbildung möglich, da durch die zeitliche Gestaltung des Prüfungsablaufs die notwendigen Entscheidungsgrundlagen (z. B. die Ergebnisse der Zwischenprüfung) nicht rechtzeitig zur Verfügung stehen und die Abschlussprüfung nur als Sommerprüfung angeboten wird.

Um die qualitativ umfangreiche und hochwertige Ausbildung und die steigenden quantitativen Bedarfe in den Fachbereichen nach gutausgebildeten Nachwuchskräften bedienen zu können, sind die Sicherung der Kapazitäten an Ausbildungs(arbeits)plätzen sowie an Mitarbeitern, die die praktischen Ausbildungseinsätze in Form der Ausbildertätigkeit übernehmen, zwingend erforderlich. Die Ausbildung von jungen Nachwuchskräften wird derzeit noch oft als zusätzliche Arbeitsbelastung gesehen. Diesem Trend gilt es entgegenzuwirken. Je intensiver und umfangreicher die Ausbildung erfolgt, desto mehr Arbeitsentlastung kann bereits nach einem kurzen Zeitraum, schon in der Ausbildungszeit der Nachwuchskräfte, erfolgen. Auch Auszubildende können kurzzeitige Bearbeitungsspitzen ausgleichen. Sicherlich nicht im vollen Umfang, jedoch können Sie bei korrekter und angemessener Anleitung Entlastung schaffen. Hier ist die Kreativität und Flexibilität der Fachbereiche gefragt.

Ebenfalls zeichnet sich derzeit die Entwicklung ab, dass weniger Bildschirmarbeitsplätze für Auszubildende zur Verfügung stehen, da diese bei Raumknappheit als erste wegfallen. Auch diesem Trend gilt es entgegenzuwirken, denn die Nachfrage für gut ausgebildete Fachkräfte ist hoch und kann nur bedient werden, wenn die Ausbildung der Stadtverwaltung den angemessenen Stellenwert in der Personalarbeit der Fachämter hat. Aktuell wird eine Bestandsaufnahme der Bildschirmarbeitsplätze für Auszubildende vorgenommen. In 2014 erfolgte bereits eine Neuausstattung von vier Bildschirmarbeitsplätzen, weitere sind in 2015 vorgesehen.

Neben der sachlichen ist die personelle Ausstattung ein wesentlicher Aspekt für die qualitätsvolle Umsetzung der Ausbildung. Fortwährend werden Initiativen ergriffen, um neue Ausbilder zu gewinnen und damit unseren kompetenten und ambitionierten Ausbilderstamm weiter zu stär-

ken. Zur Erlangung der arbeitspädagogischen Kompetenz werden alle zwei Jahre Ausbilderlehrgänge zum Nachweis der Ausbildereignung für „Neuausbilder“ durchgeführt. In Workshops haben die Ausbilder an der Festlegung der Ausbildungsziele für die einzelnen Azubi-Arbeitsplätze mitgewirkt und Arbeitsplatzbeschreibungen erarbeitet. Für die Ausbildung in der gehobenen Qualifikationsebene ist dieser Prozess abgeschlossen. Für die Ausbildungsgänge der mittleren Qualifikationsebene ist die Erstellung von Ausbildungsplatzbeschreibungen in 2015 vorgesehen.

Zur zielgerichteten Implementierung des Beurteilungssystems für Anwärter und Auszubildende sind Schulungen der Ausbilder durchgeführt worden. In 2015 sind dafür abschließende Schulungen vorgesehen. Im Rahmen der Ausbildung der Anwärter und Anwärter ist zum Abschluss des Moduls „Berufspraktische Studienzeit“ ein Aktenvortrag als Modulprüfung vorgesehen. Um die Ausbilder mit den dafür erforderlichen Kenntnissen und Fertigkeiten auszustatten, wurde in 2014 bereits eine Schulung angeboten, die in 2015 ebenfalls Teil des Allgemeinen Qualifizierungsprogramms der Stadtverwaltung ist.

Die berufliche Ausbildung des eigenen, möglichst heterogenen Verwaltungsnachwuchses gehört zu den wichtigsten Aufgaben vorausschauender und demografieorientierter Personalentwicklung in den Ämtern der Stadtverwaltung.

### Handlungsfeld 1 Personalmarketing

Im Rahmen der **Maßnahme 1.1.1 Erarbeiten von Werbestrategien zur effektiven Personalgewinnung** beteiligt sich die Stadtverwaltung der HRO seit 2012 an der **Initiative „berufemv.de“**. Diese Initiative befasst sich mit grundlegenden Fragen des Personalmarketings. Außerdem beinhaltet sie eine Informations- und Imagekampagne für die kommunalen Verwaltungen. Sie bietet einen zeitgemäßen und für alle gängigen Smartphones und Tablets fähigen Webauftritt in Form eines Jobportals mit aktuellen Stellenangeboten und gleichzeitigen Informationen zur Berufsvielfalt in der öffentlichen Verwaltung an. Das Portal für die kommunale Verwaltung ist seit Dezember 2013 in Mecklenburg-Vorpommern aktiv. Das Hauptamt, Abteilung Personal hat das Nutzerverhalten der Bewerber mit Blick auf Konkurrenzprodukte evaluiert. Auf Grund der geringen Zahl von Zugriffen wurde die Mitarbeit zum 17. Februar 2015 beendet.

Darüber hinaus nahm die Stadtverwaltung der HRO im Oktober 2013 erstmals an der bisher größten Arbeitsmarktmesse in Mecklenburg-Vorpommern, der **Jobaktiv**, teil. Der Messestand der Stadtverwaltung wurde sehr häufig besucht. Die Messebesucher nutzten intensiv die Möglichkeit, mit direkten Ansprechpartnern aus der Abteilung Personal in den persönlichen Kontakt zu treten und ihre beruflichen Möglichkeiten in der Stadtverwaltung zu erfragen. Gleichzeitig konnte das teilweise sehr einseitige Image der Verwaltungsarbeit in den Gesprächen positiv korrigiert werden: Verwaltungsarbeit beinhaltet komplexe Themenstellungen für das Gemeinwohl der Einwohner unserer Hansestadt. Hierfür sind sowohl eine qualifizierte Ausbildung als auch eine kompetente Mitarbeiterschaft Grundvoraussetzung.



**→ Die obigen Erläuterungen zu den Umsetzungssachständen der Maßnahmen sind nicht abschließend. Viele Maßnahmen laufen im täglichen operativen Geschäft der Personalarbeit, werden regelmäßig be- und erarbeitet, angepasst und weiterentwickelt.**

Darüber hinaus kann mit Hilfe der Zielsystematik (→ siehe 5.3 Zielsystematik) anhand von Zielgrößen und Kennzahlen eine präzise und umfassende Wirksamkeitsmessung der Maßnahmen erfolgen.

## 6 Ausblick

Für die Überprüfung, ob die entwickelten PERMAKO-Maßnahmen erfolgreich greifen, muss die Wirkungsorientierte Steuerung vollumfänglich entwickelt werden. Neben der regelmäßigen Anpassung der Strategie-Landkarte und der Maßnahme-Landkarte liegt der Fokus in den nächsten Jahren auf der Erarbeitung und Umsetzung der Zielsystematik.

Ein weiterer Schwerpunkt in der Umsetzung des PERMAKO liegt in der Maßnahme 4.1.4 Mitarbeitergespräche (zukünftig Jahresgespräche) zu intensivieren. Die Jahresgespräche sollen als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument etabliert werden. Um dies zu erreichen gilt es, den Nutzen dieses Instrumentes auf allen Hierarchieebenen zu klären und den Mehrwert dieses Personalentwicklungs- und Führungsinstrumentes, vor allem den Kritikern, zu verdeutlichen. Denn die regelmäßige, offene und transparente Kommunikation ist eine Grundvoraussetzung, um Veränderungen und Zufriedenheiten in der beruflichen Rolle, die jeder Mitarbeiter in seiner täglichen Arbeit in der Organisation der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock ausfüllt, zu erlangen und somit die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten.

Auch das Thema Fehlzeiten, speziell die PERMAKO-Maßnahme 3.3.1.1 „Fehlzeitenmanagement – Unterbreiten von Handlungsvorschlägen zur Senkung der Fehlzeiten“ wird einen großen Stellenwert in der zukünftigen Umsetzung des PERMAKO einnehmen. Die Krankenquote in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock soll sich nicht weiter erhöhen, auch vor dem Hintergrund des steigenden Durchschnittsalters der Belegschaft. Der Arbeitgeber/Dienstherr möchte mit allen ihm möglichen Maßnahmen dagegenwirken. Gleichzeitig ist in dieser Thematik ebenfalls zu berücksichtigen, dass ein Mitarbeiter nicht nur die berufliche Rolle in seinem Leben ausfüllt, sondern noch viele weitere Faktoren in seinem Leben Einfluss auf seine Gesundheit und somit auf seine Fehlzeiten haben. Neben dem Faktor Arbeit/ Beruf/ Karriere wirken noch weitere verschiedene Lebensbereiche auf die Mitarbeiter ein, wie z. B.:

- Stärke der sozialen außerberuflichen Bindungen (Familie, Lebenspartner, Freunde)
- Finanzielle Situation
- Allgemeine Gesundheit, Bewegung, Ernährung
- Freizeit, Erholung, Kreativität, Entspannungsfähigkeit, Hobbys
- Wachstum der Persönlichkeit, Lebenssinn, Visionen, Ich-Identität
- Soziale Verantwortung, Lebensumfeld, Ehrenamt

Jeder Mitarbeiter hat eine Verantwortung für sich und seinen Körper und jedem Mitarbeiter muss klar sein, was die eigenen Verhaltensweisen und Haltungen für die eigene Gesundheit bewirken. Der Arbeitgeber/Dienstherr unterstützt mit den für ihn umsetzbaren Möglichkeiten. Neue Möglichkeiten, neben den vielen bereits bestehenden Maßnahmen, zu entwickeln und auszubauen, das ist der Schwerpunkt im zukünftigen Fehlzeitenmanagement.



## Anlage 1: Zugeführte Stellen

Zugeführte Stellen		
Funktionsbezeichnung	Entscheidungsgrundlage	Begründung
Senator/in 01 00 000 009	Bürgerschaftsbeschluss vom 6. November 2013 (2013/AN/4887)	<b>Achte Satzung zur Änderung der Hauptsatzung</b>  Entsprechend Bürgerschaftsbeschluss erfolgte das Bereitstellen einer vierten Senatorenfunktion einschließlich einer Vorzimmerfunktion.
Vorzimmerkraft Senats- bereich 5 02 00 000 017		
Stadtamt		
Sachbearbeiter/in 32 12 010 004	Prüfbericht vom 23.07.2013.	<b>Allgemeine Ordnungswidrigkeiten (Owi)</b>  Fallzahlenanstieg der Owi- Anzeigen überwiegend im Bereich Allgemeine Owi durch Wirksamwerden des Kommunalen Ordnungsdienstes (KOD)  – Auswertung der aktuellen Fallzahlen: <div>2008 bis 2011      Ø 855 Verfahren pro MA</div> <div>2012                      Ø 912 Verfahren pro MA</div> <div>2013                      Ø 1200 Verfahren pro MA</div> Personalausstattung unzureichend, dadurch  – rechtskonforme, den Vorgaben des OWiG entsprechende Bearbeitung nahezu unmöglich,  – bei einzelnen Owi-Vergehen tritt Verfolgungsverjährung vor Erlass des Bußgeldbescheides ein, dadurch mögliche Einnahmeausfälle.
Mitarbeiter/in Innendienst 32 14 000 034	Prüfbericht vom 31.05.2013.	<b>Sicherung Innendienst (ID) der Verkehrsüberwachung (VKÜ)</b>  Die geplante Übernahme von Teilaufgaben des Innendienstes durch die Leitstelle des Brand-schutz- und Rettungsamtes unter Hinweis auf den originären Auftrag der Leitstelle wurde defini-tiv ausgeschlossen.

Zugeführte Stellen		
Funktionsbezeichnung	Entscheidungsgrundlage	Begründung
		<p>Zuführung einer Vollzeitstelle „MA Innendienst“ ab 11/2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sichert den reibungslosen internen Ablauf durch sofortiges Einleiten geeigneter Maßnahmen zur Beseitigung gemeldeter Gefahren und/oder Behinderungen,</li> <li>– sichert operative Zusammenarbeit durch datentechnische Halterermittlung vor Einleiten von Ersatzvornahmen (Abschleppmaßnahmen zur Gefahrenabwehr) und durch das Erfassen und Weiterleiten von Informationen als Grundlage für die Planung und den Einsatz des Außendienstes,</li> <li>– erfasst Anzeigen EDV-gestützt, leitet fachliche Informationen an den Außendienst weiter, nimmt telefonische Anfragen von Bürgern, Gewerbetreibenden, Behörden und Ämtern zu Verfahrenswegen, Beschilderungen, Ausnahmegenehmigungen und zur Grünflächensatzung sowie telefonische Bürgerbeschwerden entgegen und leitet diese an die fachlich zuständigen Stellen zur Klärung weiter.</li> </ul>
Sachbearbeiter/in 32 22 000 012	Prüfbericht vom 18.06.2013.	<p><b>Sicherung Einbürgerungen und Staatsangehörigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anstieg der Anträge auf Einbürgerungen/ vollzogene Einbürgerungen von 2000 bis 2012 um 141%</li> <li>– durch zahlreiche Novellierungen des Staatsangehörigkeitsgesetzes sowie Zuordnung weiterer Aufgaben durch tangierende Gesetze Anstieg der Pflichtaufgaben mit größerem Zeitaufwand</li> </ul> <p><b>Umsetzung des Terrorismusbekämpfungsgesetzes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prüfung sicherheitsrelevanter Sachverhalte, Übermittlung an Landesamt für Verfassungsschutz, Befragungen des Einbürgerungsbewerbers</li> <li>– Prüfung des Nachweises ausreichender deutscher Sprachkenntnisse: Prüfung zahlreicher Ausnahmetatbestände</li> <li>– Einbürgerungstest: Prüfung zahlreicher Ausnahmetatbestände</li> <li>– Besondere Integrationsleistungen: Einschätzen und Überprüfen der Aufenthaltszeiten im</li> </ul>

Zugeführte Stellen		
Funktionsbezeichnung	Entscheidungsgrundlage	Begründung
		<p>Einbürgerungsverfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prüfen der wirtschaftlichen Verhältnisse auch der unter 23-jährigen auf Mehrstaatigkeit</li> <li>– Vorstrafen: Überprüfung vor Bearbeitung des Einbürgerungsantrages</li> <li>– Festakt zur Begrüßung neuer Staatsangehöriger: Prüfung des infrage kommenden Teilnehmerkreises</li> <li>– Registerführung zu Entscheidungen in Staatsangehörigkeitsangelegenheiten</li> <li>– Optionskinder (18-23 J.): jährliches Anschreiben mit Hinweis auf Optionspflicht</li> <li>– Einleiten von Vaterschaftsanfechtungen bei begründetem Verdacht</li> </ul>
Sachbearbeiter/in 32 23 300 003	Bürgerschaftsbeschluss vom 19. Dezember 2013 (0437/08-BV)	<p><b>Stellenausstattung Ortsämter</b></p> <p>Der Bürgerschaftsbeschluss beinhaltet für die fünf Ortsämter eine Ausstattung mit dauerhaft 43 Stellen.</p> <p>Die Fallzahlen sind nahezu unverändert hoch, eine im Jahr 2013 aufgabenbedingt unabweisbar vollzogene Verlagerung der Stelle wird mit dieser Stelleneinrichtung kompensiert.</p>
Sachbearbeiter/in 32 31 000 008	Prüfbericht vom 12.08.2013.	<p><b>Sicherung Pflichtaufgaben Gewerbeüberwachung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erlaubniserteilung an natürliche und juristische Personen, Gesellschafter von Personengesellschaften, ausländische juristische Personen</li> <li>– Umwandlung von Gesellschaften (Verschmelzung, Spaltung, Vermögensübertragung und Formwechsel), Auflösung, Löschung, Liquidation von Gesellschaften</li> <li>– Entscheidungen über Veranstaltungen im Bereich des Glücksspiels</li> <li>– Aufgrund der seit Juni 2012 bestehenden Normen des Glücksspielstaatsvertrages erheblicher Anstieg des Arbeitsaufwandes</li> <li>– Anforderungen an Überwachungstätigkeiten durch Möglichkeiten der grenzüberschreitenden Dienstleistungserbringung (siehe EU-DLR) weiter ansteigend</li> <li>– Bearbeitung aller erlaubnispflichtigen Gewerbebetriebe (u. a. 45 Spielhallen/ 679 Makler/ 44</li> </ul>

Zugeführte Stellen		
Funktionsbezeichnung	Entscheidungsgrundlage	Begründung
		<p>Bewachungsunternehmen/ ca. 30 Automatenaufstellorte) verbunden mit der Beratung der Antragsteller, dem Bearbeiten und Entscheiden von Anträgen im Erlaubnisverfahren und dem Umsetzen der gesetzlichen Bestimmungen (aktuell auf nur einer Stelle)im Tätigkeitsfeld „erlaubnispflichtige“ und „überwachungsbedürftige“ Gewerbe sind in der HRO ca. 4.400 Unternehmen registriert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Überprüfung der gewerberechtlichen Zuverlässigkeit vor bzw. bei Betriebsbeginn; im Rahmen der Gefahrenabwehr müssen Kontrollergebnisse zeitnah ausgewertet und bearbeitet werden</li> <li>– Überwachungsbedürftige Gewerbebezüge (§38GewO) können nicht ansatzweise im erforderlichen Maß bearbeitet werden</li> <li>– Kontrollen aktuell im Wesentlichen „nur“ noch anlassbezogen, nicht mehr präventiv, zeitnahe Umsetzung der sich aus der GewO und den einschlägigen Spezialgesetzen ergebenden Überwachungs- und Kontrollpflichten ist zwingende Voraussetzung für effiziente Gefahrenabwehr</li> </ul>
Brandschutz- und Rettungsamt		
Einsatzkraft 37 11 000 085 37 11 000 086 37 11 000 087 Rettungsassistent 37 14 000 026 37 14 000 027	Jährlich neu verhandelter Entgeltvertrag mit den Krankenkassen 2013	<b>Refinanzierung Rettungsdienst durch Krankenkassen</b>  Für das Vorhalten eines Rettungswagens in den Nachtstunden ist die Bereitstellung von 5 VK-Stellen mit der Qualifikation als Rettungsassistent (2,5 VK) und als Rettungssanitäter (2,5 VK) zwingend erforderlich. <b>Die Refinanzierung für die neuen Stellen erfolgt durch die Kostenträger</b> (Krankenkassen) gemäß RDG M-V.
Sachbearbeiter/in 37 61 000 009	Jährlich neu verhandelter Entgeltvertrag mit den	Stelle Bestandteil der personalkostenmäßigen Kalkulation für die Verhandlungen mit den Krankenkassen zum Entgeltvertrag; Zustimmung <b>Refinanzierung durch Krankenkassen</b> liegt vor.

Zugeführte Stellen											
Funktionsbezeichnung	Entscheidungsgrundlage	Begründung									
	Krankenkassen										
<b>Amt für Schule und Sport</b>											
Schulsekretär/in 40 63 462 003 40 63 589 002	Neuer Berechnungsschlüssel für Schulsekretariate nach KGSt.	<p><b>Dienstvereinbarung für Schulsekretärinnen und Schulsekretäre</b></p> <p>Grundlage der Stellenbemessung in den Schulsekretariaten ist die Dienstvereinbarung für Schulsekretärinnen und Schulsekretäre.</p> <p>Aufgrund der Schulentwicklungsplanung ist absehbar, dass beide Schulstandorte, für die die beiden Stellen benötigt werden, erhalten bleiben:</p> <table> <tr> <th></th><th>Schüler 2013/2014</th><th>Schüler 2013/2014</th></tr> <tr> <td>Regionale Schule, Taklerring</td><td>208</td><td>215</td></tr> <tr> <td>IGS, Sternbergerstr.</td><td>426</td><td>425</td></tr> </table> <p>An beiden Schulen besteht nach derzeitigen Berechnungen weiterhin der Bedarf für jeweils eine Vollzeitstelle Schulsekretär/in.</p> <p>Im Rahmen des Projektes „Stellenbemessung in Schulsekretariaten“ hat die Projektgruppe den Stellenbedarf für die Schulsekretariate aufgrund von mittleren Bearbeitungszeiten nach dem KGSt Modulvorschlag berechnet. Danach ergibt sich ein weiterer Fehlbedarf in Höhe von 2,75 VZÄ.</p>		Schüler 2013/2014	Schüler 2013/2014	Regionale Schule, Taklerring	208	215	IGS, Sternbergerstr.	426	425
	Schüler 2013/2014	Schüler 2013/2014									
Regionale Schule, Taklerring	208	215									
IGS, Sternbergerstr.	426	425									
<b>Amt für Jugend und Soziales</b>											
Sachbearbeiter/in 50 12 000 014	Prüfbericht vom 03.09.2012 (PEP 2013) sowie 11.06.2013 (PEP 2014)	<p><b>Aufgabenzuwachs durch die Doppik-Einführung</b></p> <p>Der Wegfall einer Stelle im SG Finanzen ist aus organisatorischer Sicht nicht realisierbar. Mit Blick auf den Anteil des Teilhaushaltes des Amtes für Jugend und Soziales (ca. 48,4 %) am Gesamthaushalt der Hansestadt Rostock sind hohe finanzielle Risiken zu erwarten. Diese Stelle dient der Kompensation einer Stelle (OKZ 50 12 000 013), die im Rahmen eines Altersteilzeit-</p>									



Zugeführte Stellen		
Funktionsbezeichnung	Entscheidungsgrundlage	Begründung
		angebotes mit einem kw-Vermerk (10/2014) versehen wurde
SB Leistungen SGB XII 50 42 000 019	Organisations- untersuchung ist abge- schlossen.	<p><b>Sicherung Aufgaben Wohngeld</b></p> <p>Die Stelle dient als Kompensation einer Stelle (50 42 000 017), die im Rahmen eines Altersteilzeitangebotes mit einem kw-Vermerk (10/2013) versehen wurde. Durch den gestiegenen Arbeitsaufwand (z.B. durch den automatisierten Datenabgleich) sowie die zu erwartende steigende Fallbelastung aufgrund einer geplanten Reformierung des Wohngeldgesetzes ab 09/2014 ist die Stellenzuführung unabdingbar.</p> <p>Im Bereich Wohngeld findet derzeit eine Personalbemessung statt, welche noch nicht abgeschlossen ist. Sollte sich in diesem Zusammenhang widererwartend herausstellen, dass eine Stellenzuführung nicht notwendig war, kann diese wieder gestrichen werden.</p>

## Abkürzungsverzeichnis

A	Besoldungsgruppe
AG bSP	Arbeitsgruppe betriebliche Suchtprävention
AL	Amtsleiter
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
DV	Dienstvereinbarung
DV AZK	Dienstvereinbarung zur Führung von Arbeitszeitkonten
DV GLAZ	Dienstvereinbarung zur Gestaltung gleitender Arbeitszeiten
e	Einfache Qualifikationsebene
EG/E	Entgeltgruppe
EKB	Eltern-Kind-Büro
GPR	Gesamtpersonalrat
GSBV	Gesamtschwerbehindertenvertretung
h	Höhere Qualifikationsebene
HF	Handlungsfeld der Maßnahme-Landkarte
HFZ	Handlungsfeldziel
HRO	Hansestadt Rostock
KG BGF	Koordinationsgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung
Kw	Künftig wegfallend
LOE	Leistungsorientiertes Entgelt
LOGA	Personalinformationssystem
m	Mittlere Qualifikationsebene
MA	Mitarbeiter
MAG	Mitarbeitergespräche
M-V	Mecklenburg-Vorpommern
OE	Organisationseinheit
PE	Personalentwicklung
PERMAKO	Personalmanagementkonzept
PEP	Personalentwicklungsplan
PM	Personalmanagement
PMZ	Personalmanagementziel
QE	Qualifikationsebene
SB	Sachbearbeiter
SGB	Sozialgesetzbuch
SP	Stellenpool
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TVAöD	Tarifvertrag für Auszubildende im öffentlichen Dienst
VZÄ	Vollzeitäquivalent

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Altersgemisch im Vergleich 2015 zur Ausgangslage PERMAKO.....	11
Abbildung 2: Entwicklung des Personalbestandes bis 2025 - ohne Nachsteuerung.....	12
Abbildung 3: Entwicklung des Durchschnittsalters des Stammpersonals bis zum Jahr 2025 ...	12
Abbildung 4: Entwicklung des Stammpersonals nach Altersgruppen bis zum Jahr 2025 ....	13
Abbildung 5: Frei werdende Stellen bis zum Jahr 2024.....	17
Abbildung 6: Personalbedarf 2015 bis 2024 nach Organisationseinheiten .....	18
Abbildung 7: Wirkungsorientierte Steuerung im Personalmanagement.....	32

## Übersichtenverzeichnis

Übersicht 1: Stellenbestandsentwicklung im Zeitraum 2015 bis 2024 (Prognose) .....	7
Übersicht 2: Prognose der Austritte bis zum Jahr 2024.....	10
Übersicht 3: Qualifikationsebenen und formale Bildungsvoraussetzungen.....	15
Übersicht 4: Freie Stellen nach Senatsbereichen zum Stichtag 31.01.2015.....	17
Übersicht 5: Frei werdende Stellen und freie Stellen bis zum Jahr 2024 .....	18
Übersicht 6: Frei werdende und freie Stellen nach Organisationseinheiten im Zeitraum 2015 bis 2024 .....	20
Übersicht 7: Prognose des internen und externen Nachsteuerungsbedarfs für den Zeitraum 2015 bis 2024 .....	21
Übersicht 8: Personalbedarf nach Qualifikationsebenen im Zeitraum 2015 bis 2024 .....	21
Übersicht 9: Personalbedarf nach Entgeltgruppen .....	22
Übersicht 10: Personalbedarf nach Besoldungsgruppen.....	23
Übersicht 11: Personalbedarf der höheren Qualifikationsebene.....	24
Übersicht 12: Personalbedarf der gehobenen Qualifikationsebene .....	26
Übersicht 13: Personalbedarf der mittleren und einfachen Qualifikationsebene .....	28
Übersicht 14: Personalbedarf an Führungskräften im Zeitraum 2015 bis 2024 .....	29
Übersicht 15: Personalbedarf an Führungskräften nach Bildungsabschluss im Zeitraum 2015 bis 2024 .....	31





# Personalmanagementkonzept

2015

HANDBUCH



HANSESTADT ROSTOCK  
Aktenmappe - 62 von 128

#### Impressum

Herausgeberin: Hansestadt Rostock  
Hauptamt (10)  
Abteilung Personal (10.4)  
Neuer Markt 1  
18055 Rostock

Erscheinungsdatum: xx.xx2015

Redaktion: Personalcontrolling: Kathrin Golla; Tel.: 381 1105,  
kathrin.golla@rostock.de  
Personalentwicklung: Antje Stobinsky; Tel. 381 1329;  
antje.stobinsky@rostock.de

## Inhaltsverzeichnis

<b>Handbuch zum Personalmanagementkonzept</b>	<b>6</b>
<b>1 Personalcontrolling - Leitfaden</b>	<b>6</b>
1.1 Der Controlling-Regelkreislauf	6
1.2 Werkzeuge im Personalcontrolling	8
1.2.1 Ziele	8
1.2.2 Kennzahlen	8
1.2.3 Personalberichtswesen	14
1.3 Personalbedarfscontrolling	15
<b>2 Handlungsfelder im Personalmanagement</b>	<b>17</b>
2.1 Personalmarketing	17
2.1.1 Externes Personalmarketing	18
2.1.1.1 Werbung von Auszubildenden und Anwärtern	19
2.1.1.2 Ausbildungskampagne	19
2.1.2 Internes Personalmarketing	21
2.1.3 Personalauswahl	21
2.1.3.1 Auswahlverfahren zur Stellenbesetzung	22
2.1.3.2 Auswahlverfahren zur Begründung von Berufsausbildungs- und Beamtenverhältnissen auf Widerruf	23
2.1.3.3 „Einstellungskorridor“ für Nachwuchskräfte	23
2.2 Ausbildung	24
2.3 Personalerhaltung und Personalbindung	25
2.3.1 Qualifizierung	26
Führungskräftequalifizierung	27
2.3.2 Instrumente zur Mitarbeiterintegration	28
2.3.2.1 Grundqualifizierungen	29
2.3.2.2 Einarbeitungsplan	30
2.3.2.3 Patensystem	30
2.3.2.4 Mentoring	30
2.3.2.5 Coaching	30
2.3.2.6 Kollegiale Beratung	31



2.3.3 Wissensmanagement	31
2.3.3.1 Projektarbeit	32
2.3.3.2 Stellvertretungen	32
2.3.3.3 E-Learning / integriertes Lernen	32
2.3.3.4 Multiplikatoren	33
2.3.3.5 Mentoring	33
2.3.3.6 Hospitation	34
2.3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement	34
2.3.4.1 Gesundheitsförderung	35
2.3.4.2 Arbeitsschutz	38
2.3.4.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement	40
2.3.4.4 Flexible Arbeitszeiten	42
2.3.5 Familienfreundliche Stadtverwaltung – Vereinbarkeit von Familie und Beruf	43
2.3.5.1 Flexible Arbeitszeiten	44
2.3.5.2 Teilzeit	44
2.3.5.3 Abgestimmte Urlaubsregelungen	45
2.3.5.4 Unbezahlter Sonderurlaub	45
2.3.5.5 Möglichkeit der Heimarbeit	46
2.3.5.6 Eltern-Kind-Büro bzw. Mitnahme von Kindern in das eigene Büro	46
2.3.5.7 Kontakthaltung zu beurlaubten, langzeiterkrankten oder sich in befristeter Erwerbsminderungsrente bzw. einstweiligen Ruhestand befindlichen Mitarbeitern	47
2.3.5.8 Konfliktbewältigung und Schutz der Beschäftigten gegen Mobbing am Arbeitsplatz	48
2.3.5.9 Gender Mainstreaming	49
2.3.5.10 Diversity Management	50
2.3.5.11 Behindertengerechter Personaleinsatz	51
2.4 Personalführung	53
2.4.1 Interne Kommunikation	54
2.4.1.1 Kommunikative Kultur	55
2.4.1.2 Intranet	55
2.4.1.3 Mitarbeitergespräch	56

2.4.2 Leistungsorientierte Bezahlung	57
<b>Anlage: Kriterienkatalog zur Bestimmung der formalen Bildungsvoraussetzung für das Anforderungsprofil von Stellen</b>	<b>60</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>64</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>65</b>
<b>Übersichtenverzeichnis</b>	<b>66</b>

## Handbuch zum Personalmanagementkonzept

Im Handbuch werden umfangreiche Informationen zum Personalcontrolling und zu den Handlungsfeldern des Personalmanagements gegeben.

Die Handlungsfelder orientieren sich an den strategischen Zielen zum Personalmanagement (→ siehe PERMAKO 2015, 5.1 Strategie-Landkarte) und an den sich daraus ergebenden Handlungserfordernissen, die in Form von Maßnahmen beschrieben werden. Insgesamt gibt es 4 Handlungsfelder, an denen gearbeitet wird, um sich intensiv mit dem demografischen Wandel auseinanderzusetzen.

### 1 Personalcontrolling - Leitfaden

Das Personalcontrolling ist in zwei Ebenen unterteilt. Das strategische Personalcontrolling ist ein Zielsetzungscontrolling und ist langfristig auf 10 Jahre ausgerichtet. Es wird versucht, künftige absehbare Veränderungen zu erkennen und Strategien für die weitere Entwicklung des Personals aufzuzeigen.

Das operative Personalcontrolling ist ein Zielerreichungscontrolling und ist kurzfristig auf ein Jahr ausgerichtet. Es unterstützt die verschiedenen Führungsebenen der Verwaltung bei operativen, internen Entscheidungen.

Personalcontrolling ist weit mehr als eine rückblickende oder bestenfalls monatsaktuelle Personalstatistik. Die Instrumente des Personalcontrollings erlauben eine Zukunftsbetrachtung mit Hilfe von Vorausschau- und Prognosedaten. Sie ermöglichen, zukünftige Zustände vorherzusagen. Die Genauigkeit dieser Vorhersagen ist abhängig von der Qualität der Ausgangsdaten, von der Eintrittswahrscheinlichkeit der zukünftigen Daten und vom zeitlichen Horizont der Vorhersage.

#### 1.1 Der Controlling-Regelkreislauf

Das Personalcontrolling hat im Personalmanagement eine Art „Lotsenfunktion“ zu erfüllen. Es überwacht den „Kurs“, meldet die „Kursabweichung“ und gibt „Kurskorrekturen zur Vermeidung von Kollisionen“ bekannt. Es ist ein „Frühwarnsystem“, das zum rechtzeitigen Erkennen von Fehlentwicklungen und zur Umsetzung notwendiger Zielkorrekturen und Verbesserungsmaßnahmen führt.

Idealtypisch sollte der Controlling-Prozess im folgenden Controlling-Regelkreis ablaufen.

Controlling ist nur möglich, wenn feststeht, welche Zielrichtung eingeschlagen werden soll, wenn also vorab ein Kurs fixiert worden ist. Nur wenn anspruchsvolle und erreichbare Ziele festgelegt sind, sind die einzelnen Entscheidungsträger der Verwaltung und der politischen Gremien in der Lage, ihre Entscheidungen so zu treffen,

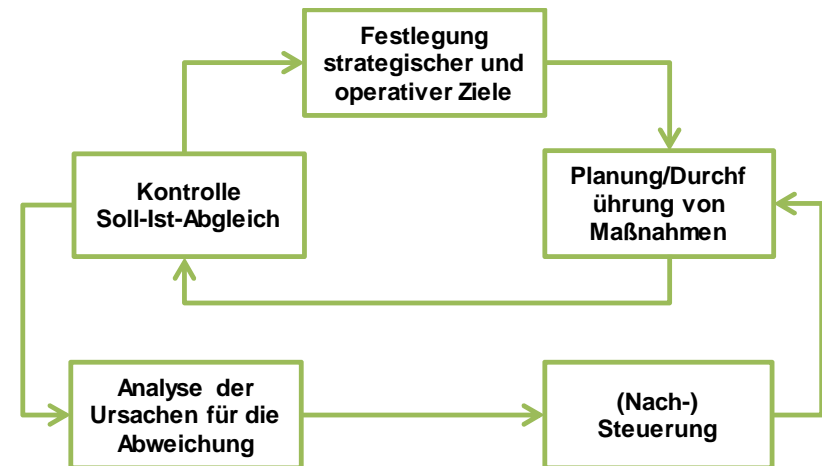


Abbildung 1: Controlling-Regelkreislauf

dass diese Ziele erreicht werden. (→ siehe PERMAKO 2015, 5 Wirkungsorientierte Steuerung)

Damit die Kurseinhaltung bzw. die Optimierung des Kurses möglich ist, muss die Planung als „Soll“ um das vergleichbare „Ist“ (Personalbasisdaten und –Kennzahlen) ergänzt werden. Nur durch die Vergleichbarkeit von Plan-Zustand und Ist-Zustand in einem vorgegebenen Zeitabschnitt wird die Steuerung ermöglicht; nur so lassen sich Kurskorrekturen vornehmen.

Bei der Kursüberwachung werden die Ursachen der Abweichungen analysiert, Lösungen zur Vermeidung der Abweichungen (Gegensteuerungsmaßnahmen) gesucht, Alternativen ggf. Zielkorrekturen aufgezeigt und Handlungsoptionen bei Fehlentwicklungen unterbreitet.

Die Auswirkungen dieser gegensteuernden Maßnahmen werden beobachtet. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der laufenden Periode fließen in die nächste Planung ein, denn die Steuerung ist die auf die Zukunft gerichtete regulierende Funktion.

Damit ist der Regelkreislauf geschlossen. Nur bei der gleichzeitigen Erfüllung der Funktionen des Regelkreislaufes kann das Personalcontrolling seinen Aufgaben gerecht werden und ein zukunftsorientiertes, an den Bedarfen der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock ausgerichtetes Personalmanagement ermöglichen.

Bei konsequenter Anwendung des Controlling-Regelkreislaufes wird eine Transparenz über das Leistungsgeschehen erreicht. Die Transparenz allein führt jedoch nicht zu Verbesserungen: Die verfügbaren Informationen müssen in Entscheidungen und Handeln umgesetzt werden.

## 1.2 Werkzeuge im Personalcontrolling

### 1.2.1 Ziele

Das Definieren der strategischen und operativen Ziele ist der Ausgangspunkt des weiteren Handelns.

Damit die formulierten Ziele brauchbar sind, müssen sie spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert, also s.m.a.r.t. sein.

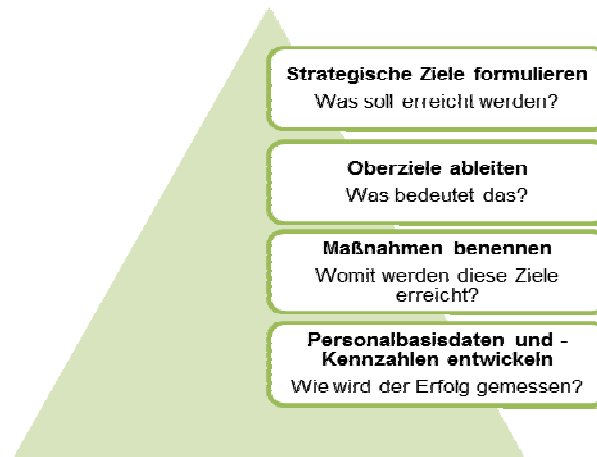


Abbildung 2: Ziele als Ausgangspunkt

Kriterien für das Definieren von Zielen		
⇒	<b>spezifisch</b>	Genaue Beschreibung des gewünschten Zustandes sowie leichte und verständliche Formulierung.
⇒	<b>messbar</b>	Angabe von Kriterien, anhand derer sich der Erfolg überprüfen lässt; wie z. B. in Anzahl, in Jahren, in %, etc.
⇒	<b>aktiv beeinflussbar</b>	Die Zielerreichung liegt im Verantwortungsbereich der Mitarbeiter oder der Organisationseinheit.
⇒	<b>realistisch</b>	Das Ziel sollte ehrgeizig, jedoch unter den gegebenen Umständen erreichbar sein.
⇒	<b>terminiert</b>	Es ist ein Termin festzulegen, bis zu dem das Ziel erreicht werden soll.

Übersicht 1: Kriterien für das definieren von Zielen

Um die definierten Ziele in der Verwaltung (→ siehe PERMAKO 2015, 5 Wirkungsorientierte Steuerung) zu operationalisieren, müssen diese mit Personalbasisdaten und -kennzahlen belegt werden.

### 1.2.2 Kennzahlen

Personalbasisdaten und -kennzahlen sind das zentrale Instrument des Personalcontrollings. Alle anfallende Informationen und komplexen Sachverhalte (Basisdaten) sollen zu wenigen aussagekräftigen Größen (Kennzahlen) zusammengefasst werden. Dabei erfolgt eine Konzentration auf solche Kennzahlen, die einen Handlungsbedarf für einen bestimmten Sachverhalt induzieren.

## Personalbasisdaten und -kennzahlen

- haben einen Informationscharakter; sie ermöglichen das Erkennen von Sachverhalten, Zusammenhängen und Risiken, sodass rechtzeitig die notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden können.
- verfügen über eine Quantifizierbarkeit; relevante Sachverhalte und Zusammenhänge werden mathematisch gemessen und präzise dargestellt, als Voraussetzung für interne und externe Vergleiche.
- verfügen über eine komprimierte Form der Information; komplexe Strukturen und Sachverhalte sollen einfach und verdichtet dargestellt werden, sodass Auffälligkeiten „auf einen Blick“ erkennbar sind.
- haben eine Kontrollfunktion; durch Vergleich von Soll- und Istwerten werden Abweichungen und Auffälligkeiten erkannt.
- haben eine Dokumentationsfunktion; Sachverhalte und Entwicklungen aus der Vergangenheit lassen sich darstellen.
- haben eine Vergleichsfunktion; anhand weniger Kennzahlen können aussagefähige Vergleiche gezogen werden.
- haben eine Frühwarnfunktion; sie können auf Risiken aufmerksam machen, damit rechtzeitig geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden können. Diese Kennzahlen müssen mit zeitlichem Vorlauf Problemstrukturen erkennen lassen.
- sollen einen konkreten Zielbezug haben.

Um praktikable Personalbasisdaten und -kennzahlen entwickeln zu können, müssen folgende Kriterien erfüllt werden:

⇒	<b>Prägnanz</b>	Welche Personalbasisdaten und -kennzahlen treffen den zu untersuchenden Sachverhalt am deutlichsten?
⇒	<b>Erhebungsaufwand</b>	Steht der Erhebungsaufwand einer Kennzahl in vertretbarem Verhältnis zum Nutzen für die Steuerung?
⇒	<b>Aktualität</b>	Kann die Erhebung so kurzfristig erfolgen, dass für die zu klärende Steuerungsfrage stets eine aktuelle und zeitnahe Datengrundlage besteht?
⇒	<b>Klarheit</b>	Ist die Kennzahl verständlich? Ist ihre Aussage im Bezug auf den untersuchten Sachverhalt eindeutig?

Übersicht 2: Kriterien bzgl. Kennzahlen

## Methoden zum Vergleich mit anderen Personalbasisdaten und -kennzahlen

Um Personalbasisdaten und -kennzahlen werten zu können, bedarf es eines Vergleiches, denn nur der Vergleich ist für den Umsetzungserfolg entscheidend. Im Folgenden sind die geläufigsten Vergleichsmöglichkeiten dargestellt:

⇒	<b>Soll-Ist-Vergleich</b>	Das geplante Ziel oder eine angenommene Entwicklung wird daten- bzw. kennzahlengestützt mit dem tatsächlich erreichten Ergebnis verglichen.
⇒	<b>Zeitvergleich</b>	Daten- bzw. Kennzahlenwerte werden zu jeweils gleichen Stichtagen über mehrere Perioden hinweg in Beziehung gesetzt.
⇒	<b>Intrakommunaler Vergleich</b>	Daten- bzw. Kennzahlenwerte verschiedener Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung werden verglichen.
⇒	<b>Interkommunaler Vergleich</b>	Mehrere Kommunen vergleichen punktuell ausgewählte Daten- bzw. Kennzahlenwerte untereinander.
⇒	<b>Vergleichsringe</b>	Im Rahmen von systematisch organisierten Vergleichsringen treffen sich mehrere Kommunen, um zumeist einen bestimmten fachlichen Bereich anhand gemeinsam ausgewählter Kennzahlen zu betrachten.
⇒	<b>Benchmarking</b>	Hier wird explizit ein Vergleich mit dem „Klassenbesten“ oder einem anerkannt guten Vergleichspartner durchgeführt, der sowohl aus dem kommunalen Raum als auch aus der Privatwirtschaft stammen kann.
⇒	<b>Vergleich mit Externen</b>	Statt in den Kommunen, wird hier ein Vergleich mit anderen Partnern, z. B. aus anderen behördlichen Bereichen oder der Privatwirtschaft durchgeführt.

### Kennzahlensystem im Personalcontrolling



Zur Gewährleistung einer größtmöglichen Übersicht über die Basisdaten und Kennzahlen im Personalcontrolling, ist eine entsprechende Systematik erforderlich.

- A Eine Kennzahlenübersicht** ist die Gesamtheit von wesentlichen absoluten und relativen Kennzahlen, die in Beziehung zueinander stehen und als Gesamtheit über einen Sachverhalt vollständig berichten.

<b>A Kennzahlenübersicht im Personalcontrolling</b>		
<b>Basisdaten- und Kennzahlengruppen</b>		<b>Beispiele für Personalkennzahlen</b>
<b>1</b>	<b>Stellenbestand</b>	
1.1	Stellenbedarf (Stellenplan)	▪ Anteil an Beschäftigten- bzw. Beamtenstellen
1.2	Stellenbestand (Gesamtstellenplan)	▪ Anteil der Stellen im Stellepool
1.3	Stellenpool	▪ ...
<b>2</b>	<b>Personalbestand</b>	
2.1	Gesamtpersonal	▪ Anteil des Stammpersonals an den Beschäftigungsgruppen
2.2	Stammpersonal	▪ Führungskräfteanteil
2.3	Auszubildende	▪ Frauenquote
2.4	Sonstige Beschäftigte	▪ Ausbildungsquote
		▪ ...
<b>3</b>	<b>Personalaufwendungen</b>	
3.1	Gesamtpersonalaufwendungen	▪ Durchschnittliche Personalaufwendungen
3.2	Stellenrelevante Personalaufwendungen	▪ Anteil der Gesamtpersonalaufwendungen am Ergebnis- und Finanzhaushalt
3.3	Aufwendungen für Qualifizierung	...
3.4	Aufwendungen für Ausbildung	
<b>4</b>	<b>Besoldungs- und Entgeltgruppen</b>	
4.1	Stammpersonal nach Qualifikationsebenen	▪ Anteile an den Qualifikationsebenen
4.2	Beschäftigte nach Qualifikationsebenen	▪ Anteile an den jeweiligen Besoldungs- und Entgeltgruppen
4.3	Beamte nach Qualifikationsebenen	▪ ...
4.4	Beschäftigte nach Entgeltgruppen	
4.5	Beamte nach Besoldungsgruppen	
<b>5</b>	<b>Altersstruktur</b>	
5.1	Durchschnittsalter	▪ Durchschnittsalter
5.2	Altersgruppen	▪ Anteil an den Altersgruppen
5.3	Durchschnittsalter in den OE	▪ ...
<b>6</b>	<b>Personalgewinnung, Personalfluktuat</b>	
6.1	Einstellungen	▪ Einstellungsquote
6.2	Austritte	▪ Fluktuationsquote
		▪ ...
<b>7</b>	<b>Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Mitarbeiter/innen</b>	
7.1	Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Mitarbeiter	▪ Schwerbehindertenquote
7.2	... nach Altersgruppen	▪ Schwerbehindertenquote nach Altersgruppen
7.3	... nach Grad der Behinderung	▪ Anteil am Grad der Behinderung
		▪ ...
<b>8</b>	<b>Voll- und Teilzeitbeschäftigung</b>	
8.1	Vollzeitbeschäftigung	▪ Vollzeitquote
8.2	Teilzeitbeschäftigung	▪ Teilzeitquote mit und ohne Altersteilzeit
8.3	Arbeitszeitanteile der Personen in Teilzeitbeschäftigung	▪ ...
<b>9</b>	<b>Ausbildung und Qualifizierung</b>	
9.1	Auszubildende	▪ Ausbildungsquote
9.2	Ausbildungsplätze und Bewerberzahlen	▪ Qualifizierungsquote
9.3	Übernahme von Ausgebildeten	
9.4	Praktikanten und Referendare	
9.5	Stammpersonal in Qualifizierungsmaßnahmen	



<b>A Kennzahlenübersicht im Personalcontrolling</b>		
<b>10</b>	<b>Abwesenheitszeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Krankenquote</li> <li>▪ durchschnittliche Krankentage je Mitarbeiter</li> <li>▪ durchschnittliche Krankentage je Altersgruppe</li> <li>▪ ...</li> </ul>
10.1	Krankenquote	
10.2	Krankentage	
10.3	Sonstige Abwesenheitszeiten	
10.4	Fehltag nach OE	
10.5	Fehltag nach Altersgruppen	

Übersicht 3 Kennzahlenübersicht anhand eines Beispiels aus dem Personalcontrolling

**B** Das **Kennzahlenverzeichnis** gibt einen schnellen Überblick über die jeweiligen Veränderungen der verwendeten Basisdaten und Kennzahlen des Berichtsjahres im Vergleich zum Berichtsvorjahr (→ siehe Stellen- und Personalbericht; Intranet: Verwaltung – Personal – PERMAKO – Personalcontrolling).

Beispiele:

<b>B Kennzahlenverzeichnis im Personalcontrolling</b>							
Basisdaten und Kennzahlen		Berichtsjahr		Berichtsvorjahr		Abweichung zum Vorjahr	
		Basisdaten	Quote/ % -satz	Basisdaten	Quote/ % -satz	Wert	Quote/ % -satz
<b>2</b>	<b>Personalbestand</b>						
	Stammpersonal	2.229		2.134		+45	2,1%
	Frauenquote	1.364	61,4%	1.319	60,4%	+50	3,8%
<b>5</b>	<b>Altersstruktur</b>						
	Durchschnittsalter	48,3		48,5		-0,2	-0,4%
<b>6</b>	<b>Personalgewinnung, Personalfluktuat</b>						
	Einstellungsquote	159	7,1%	137	6,3%	+22	+16,1%
	Austrittsquote	114	5,1%	85	3,9%	+29	+34,1%
<b>7</b>	<b>Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Mitarbeiter/innen</b>						
	Schwerbehindertenquote	316	14,2%	317	14,5%	-1	-0,3%
<b>8</b>	<b>Voll- und Teilzeitbeschäftigung</b>						
	Personen in Teilzeit	316	14,2%	317	14,5%	-1	-0,3%

Übersicht 4 Kennzahlenverzeichnis anhand von Beispielen

**C** Für alle wesentlichen Kennzahlen werden **Kennzahlenblätter** angelegt (Status: offen).

C Kennzahlenblatt im Personalcontrolling														
Kennzahlengruppe	5	Altersstruktur												
Kennzahl	5.1	Durchschnittsalter Stammpersonal												
Ziel	Senken des Durchschnittsalters der Mitarbeiter/innen von 48,3 Jahren im Jahr 20XX auf XX Jahre durch Einstellung junger Nachwuchskräfte.													
Formel		<div>Summe des Alters aller Mitarbeiter</div> <div>= xx,x Jahre</div> <div>Stammpersonal</div>												
Basisdaten/ Erläuterungen	<u>Beispiel Jahr 2011:</u> Alter aller Mitarbeiter: 107.744 Jahre Stammpersonal: 2.229 Mitarbeiter Durchschnittsalter: 48,3 Jahre  <u>Stammpersonal</u> Beschäftigte und Beamte													
Vergleichstyp	<div>1. Strukturvergleich (Anteile an einer Gesamtheit)</div> <div>2. Rangfolgevergleich (Werte unterschiedlicher Gruppen werden gegenübergestellt)</div> <div>3. <b>Zeitreihenvergleich</b> (Veränderung der Werte über einen Zeitraum)</div> <div>4. Häufigkeitsvergleich (wie oft kommt ein Element in einer bestimmten Gruppe vor)</div> <div>5. Korrelationsvergleich (Wechselbeziehung zwischen 2 Variablen)</div>													
Darstellungsform	<div>1. Kreis-, Balken-, Säulendiagramm</div> <div>2. Balkendiagramm</div> <div>3. Säulen-, <b>Kurvendiagramm</b></div> <div>4. Säulen-, Kurvendiagramm</div> <div>5. Balken-, Punktdiagramm</div>													
Gliederungsmöglichkeit	<div>▪ nach Beschäftigtengruppen</div> <div>▪ nach Geschlecht</div> <div>▪ nach Organisationseinheit</div> <div>▪ <b>nach Jahren</b></div> <div>▪ nach Altersgruppen</div>													
Erhebungszeitpunkt/-räume	01.01. bis 31.12.													
Datenquelle	LOGA, Stellen- und Personalberichtswesen													
Interpretation	Ein hohes Durchschnittsalter sagt aus, dass sich in Zukunft ein erhöhter Einstellungsbedarf - vorzugsweise junger Menschen – sowie ein Wissenstransfer ergeben.													
Diagramm	<div>Entwicklung des Durchschnittsalters</div> <div>- in Jahren -</div> <div></div> <div><table><tr><td></td><td>2010</td><td>2011</td><td>2012</td><td>2013</td><td>2014</td></tr><tr><td></td><td>48,7</td><td>48,5</td><td>48,5</td><td>48,2</td><td>48,3</td></tr></table></div>			2010	2011	2012	2013	2014		48,7	48,5	48,5	48,2	48,3
	2010	2011	2012	2013	2014									
	48,7	48,5	48,5	48,2	48,3									

Übersicht 5 Kennzahlenblatt

### 1.2.3 Personalberichtswesen

Das Personalberichtswesen ist das wichtigste Koordinations- und Kommunikationsinstrument des Personalcontrollings. Es werden Informationen aufbereitet und zur Nutzung übermittelt. Es hat die Aufgabe, im Rahmen des Planungs- und Kontrollprozesses die Verwaltungsführung und die politischen Gremien für Steuerungszwecke mit Informationen in Gestalt von Berichten zu versorgen.

Zur Gestaltung des Personalberichtswesens erweisen sich folgende Fragen als hilfreich, wobei die Frage nach dem Berichtszweck die Hauptfrage ist:

⇒	<b>Berichtszweck</b>	Wozu soll berichtet werden?
⇒	<b>Berichtsinhalt, Detaillierungsgrad, Komprimierungsgrad</b>	Was soll berichtet werden?
⇒	<b>Berichtsaufbau</b>	Wie soll berichtet werden?
⇒	<b>Berichtsersteller und Berichtsempfänger</b>	Wer soll berichten und an wen soll berichtet werden?
⇒	<b>Zeitliche Erscheinungsweise</b>	Wann und für welchen Zeitraum soll berichtet werden?

Kern des Personalberichtswesens stellen die kennzahlenbasierten Plan-Ist-Vergleiche mit den Abweichungsanalysen dar.

#### Anforderungen an ein Berichtswesen

- Die Berichterstattung hat formal einen einheitlichen Aufbau, ist also standardisiert und im Zeittakt regelmäßig!
- Außergewöhnliche Sachverhalte sind besonders hervorzuheben!
- Informationen sind nicht isoliert darzustellen, sondern es sind Vergleiche zu ziehen und im Text zu kommentieren!
- Kennzahlen sind auf das notwendige Maß zu reduzieren!
- Es sind einheitliche und klare Begriffe zu verwenden!
- Die Informationen sind entscheidungs- und problemorientiert aufzubereiten!
- Es ist darzustellen, wie sich die Information zusammensetzt!
- Die Darstellung der Informationen erfolgt tabellarisch und zum besseren Verständnis in Grafiken, wobei die jeweiligen Kennzahlen beschrieben und interpretiert werden, damit auch mit anderen Kennzahlen Vergleiche gezogen werden können!
- Der Bericht muss während des Planungszeitraums (Haushaltsjahr) zu festgelegten Berichtsterminen (Monats-, Quartals-, Jahresbericht)
  - über die aktuelle Zielerfüllung (Vergleich von Soll- und Istwerten) sowie
  - über die prognostizierte Zielerfüllung (Vergleich von Sollwerten mit den erwarteten Istwerten) zum Ende eines Planungszeitraums (31.12.) informieren.



Bevor die frei werdenden Stellen extern besetzt werden, werden sie in der Regel innerhalb der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock ausgeschrieben, so dass ausschließlich die Mitarbeiter der Stadtverwaltung einschließlich Ausgebildete die Möglichkeit erhalten, sich auf diese Stellen zu bewerben, um sich zu verändern bzw. weiterzuentwickeln. Gleichzeitig sei darauf hingewiesen, dass sich die Mitarbeiter der Stadtverwaltung jederzeit auf die externen Stellenausschreibungen, im Falle keiner vorherigen internen Ausschreibung, bewerben können.

Um Besetzungslücken zu vermeiden und der Aufgabenwahrnehmung für die Bürger zu entsprechen werden mit allen Organisationseinheiten unterjährig passgenaue Nachsteuerungs- und Personalentwicklungspläne (PEP) erarbeitet und fortgeschrieben. (→ siehe PERMAKO 2015, 4.1 Personalentwicklungspläne).

Die Verwaltung kann so die Prüfung der Wiederbesetzung, die interne und/oder externe Stellenausschreibung und das Auswahlverfahren zeitlich eintakten und zum richtigen Zeitpunkt abrufen.

Im Rahmen des Personalcontrollings ist ein Bildungscontrolling zu installieren, das an folgende Controllingaktivitäten anknüpft: Strategische Zielsetzung, Qualifizierungsbedarfsanalyse, Qualifizierungsplanung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen, Erfolgskontrolle und Sicherung des Transfers in die Praxis.

Anhand von Abweichungsanalysen der Sollqualifikationen der Stellen mit den Ist-Qualifikationen der Mitarbeiter wird nach Abstimmung mit den Führungskräften im Kontext zur Gesamtorganisation der notwendige Qualifizierungsbedarf für jeden Einzelnen aufgezeigt. Im Rahmen der Bedarfsanalyse erfolgt nach Priorität, Fachbezug und Zielgruppe eine Zuordnung zu einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen. Lassen sich Bedarfe bündeln, finden sie Einzug in das Allgemeine Qualifizierungsprogramm. Ist dies nicht der Fall, werden sie in den fachspezifischen Qualifizierungen berücksichtigt. Damit wird eine Transparenz über Qualifizierungsvorhaben geschaffen, welche die Budgetplanung erleichtert und die Motivation der Mitarbeiter fördert. Zudem wird die Führungsarbeit der Vorgesetzten unterstützt.

Durch eine gezielte Nachsteuerung der jeweiligen Qualifizierungsbedarfe könnten schnell und flexibel Qualifizierungslücken geschlossen werden. Die Umsetzung dieser Maßnahme wird jedoch durch die angespannte Haushaltslage der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock erschwert. Nicht alle Qualifizierungslücken können sofort geschlossen werden, es bedarf einer wohlüberlegten und gerechten Qualifizierungsplanung für die einzelnen Organisationseinheiten. (→ siehe 2.3.1 Qualifizierung)

Im Rahmen einer Erfolgskontrolle und Transfersicherung (→ siehe Allgemeines Qualifizierungsprogramm) wird ermittelt, ob ausgewählte Qualifizierungsmaßnahmen für die weitere Bewältigung der Aufgaben von Vorteil waren und das Gelernte am Arbeitsplatz angewandt werden kann. Zur Überprüfung der Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen werden bei den Teilnehmern regelmäßig Bewertungen der Qualifizierungsmaßnahmen abgefragt und ausgewertet. (→ siehe 2.3.1 Qualifizierung)

Durch das Zusammenspiel von persönlichen Qualifizierungsplänen, den durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen und der Transfersicherung dieser Maßnahmen ist eine zielgerichtete Personalentwicklung des Einzelnen möglich.

## 2 Handlungsfelder im Personalmanagement

Im Folgenden werden die Handlungsfelder im Personalmanagement ausführlich beschrieben und erläutert. Die entsprechenden (Handlungs-) Maßnahmen zu diesen Handlungsfeldern werden in der Maßnahme-Landkarte (→ siehe PERMAKO 2015, 5.2 Maßnahme-Landkarte) dargestellt.

<b>Handlungsfeld 1</b>	Personalmarketing
<b>Handlungsfeld 2</b>	Ausbildung
<b>Handlungsfeld 3</b>	Personalerhaltung, Personalbindung
<b>Handlungsfeld 4</b>	Personalführung

### 2.1 Personalmarketing

#### Strategisches Ziel

#### Personalmarketing

- Durch eine aktive Werbung werden Voraussetzungen für die Gewinnung junger Nachwuchskräfte sowie motivierter und qualifizierter Fachkräfte geschaffen.
- Durch das Nutzen der Potentiale sowie eine gezielte Personalentwicklungs- und Qualifizierungsplanung können Mitarbeiter aller Altersgruppen für die Übernahme neuer Aufgabengebiete begeistert und gewonnen werden.

#### Quelle:

GG, AGG, SGB IX

Ausbildungskonzept der Hansestadt Rostock (→ siehe Intranet: Verwaltung – Personal – PERMAKO – Ausbildung – Ausbildungskonzept)

→ siehe PERMAKO 2015, 4.2 Quantitativer und 4.3 Qualitativer Personalbedarf

Das Personalmarketing ist vom Grundsatz her nach außen gerichtet, um Personal zu gewinnen, gleichzeitig wirkt es jedoch auch nach innen im Sinne einer Personalbindung.

In der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock besteht in den kommenden Jahren ein großer Bedarf an jungen Nachwuchskräften sowie qualifizierten und motivierten Fachkräften. Es zeichnen sich Engpässe bei der Deckung des wachsenden Fachkräftebedarfs ab, die sich zukünftig weiterhin verschärfen werden. Als bürgerorientierte Verwaltung muss die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock zur Erfüllung ihrer Aufgaben dafür Sorge tragen, dass das erforderliche Personal zur Verfügung steht.

Aus diesem Grund muss bei der zukünftigen Suche nach qualifizierten Mitarbeitern die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock ihre Attraktivität gegenüber der Wirtschaft klar herausstellen, so dass sich insbesondere junge Nachwuchskräfte und Fachkräfte angesprochen fühlen, sich für eine Tätigkeit bei der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock zu interessieren. Die

Werbung beschränkte sich in der Vergangenheit auf neu zu findende Auszubildende sowie Anwärter. Zunehmend tritt in den Fokus der Personalarbeit auch die Werbung um potentielle neue Fachkräfte.

Des Weiteren liegt ein Augenmerk darauf, die Wünsche der Mitarbeiter nach einem Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Verwaltung zu berücksichtigen. So kann die Verwendungsbreite der Mitarbeiter erhöht, ihr Erfahrungshorizont erweitert und die kommunale Leistungserbringung optimiert werden.

### 2.1.1 Externes Personalmarketing

**Ziel:** Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern und Bindung dieser an die Verwaltung.

Durch das externe Personalmarketing sollen potentielle Bewerber auf die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock aufmerksam gemacht und an diese als künftige Arbeitgeberin bzw. Dienstherrin herangeführt werden. Es bezieht sich somit auf das neu zu gewinnende Personal und legt insbesondere das Hauptaugenmerk auf die Gewinnung von Auszubildenden sowie Anwärtern der Fachrichtungen des Allgemeinen Verwaltungsdienstes und des Feuerwehrdienstes sowie auf die Gewinnung motivierter und qualifizierter neuer Fachkräfte spezieller Fachrichtungen, wie bspw. des Bauwesens, des Gesundheitsdienstes und des Sozialwesens.

Die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock muss ihre Anreize und Wettbewerbsvorteile herausarbeiten, wie bspw.

- hohe Beschäftigungssicherheit,
- Tarifbindung,
- Arbeiten für das Gemeinwohl,
- Vielschichtigkeit von Aufgabenfeldern,
- gute Entwicklungsmöglichkeiten durch gezielte Qualifizierungen,
- hohe Gestaltungsspielräume und Verantwortungsübernahme schon in relativ jungen Jahren,
- gute Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- flexible Arbeitszeiten,
- Standortsicherheit.

Diese Vorteile müssen aus der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock heraus zu potentiellen Bewerbern transportiert werden. Allein aus der Vielfalt der Fachrichtungen ergibt sich bei jungen Nachwuchskräften und qualifizierten Fachkräften ein Wettbewerbsvorteil, der bislang strategisch noch nicht im ausreichenden Maße genutzt werden konnte.

Bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern und insbesondere bei der Auswahl von Führungskräften sollte nicht nur die Erfüllung der formalen Bildungsvoraussetzung ein Einstellungskriterium



sein. Es sollte vielmehr auch die soziale Kompetenz je nach Stellenerfordernis in den Vordergrund rücken. Nicht jede Person ist für jede Aufgabe geeignet.

### 2.1.1.1 Werbung von Auszubildenden und Anwärtern

Der demografische Wandel und die Prognose der Absolventenzahlen allgemeinbildender Schulen in Mecklenburg-Vorpommern (M-V) und speziell in der Hansestadt Rostock sind bei der Personalakquise zu beachten.

Damit sich die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock im Wettbewerb um die besten Bewerber mit anderen Verwaltungen und der freien Wirtschaft durchsetzen kann, ist ein strategisches Ausbildungsmarketing zu implementieren. Der Nutzen des Ausbildungsmarketings liegt darin, dass es den Aufwand für die Suche nach geeigneten Bewerbern deutlich verringert und es eine maximale Transparenz über Inhalte und Ablauf der Ausbildung schafft. Es vermittelt den potentiellen Nachwuchskräften bereits im Vorfeld der Ausbildung einen realistischen Einblick in die Verwaltungsarbeit und unterstützt damit eine gezielte Berufswahl. Dadurch kann eine Verminderung des Konflikt- und Abbruchpotentials bei Ausbildungen erzielt werden. (→siehe 2.2 Ausbildung)

### 2.1.1.2 Ausbildungskampagne

#### ▪ Öffentlichkeitsarbeit

Bei der Gewinnung junger Nachwuchskräfte müssen die Anstrengungen sich vor allem auf den persönlichen Kontakt zu Schülern, Auszubildenden und Studenten und deren Bildungsinstitution richten, um diese schon frühzeitig auf einen Ausbildungs- und Berufseinstieg bei der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock aufmerksam zu machen.

#### Internetauftritt

Unser Internetauftritt wird adressatengerecht und unter Einbeziehung von Werbeaspekten gestaltet. Zur Verstärkung des Informationscharakters wird der Internetauftritt durch Darstellungen von berufstypischen Situationen, jährlich überarbeiteten Erfahrungsberichten von Auszubildenden unter anderem durch die Vorstellung von Ausbildungsprojekten ergänzt.

#### Onlinebörsen der Kammern und Institutionen

Die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock wird auf bestehenden Onlinebörsen von Kammern und Institutionen, wie z. B. dem Berufsinformationszentrum der Agentur für Arbeit sowie der Fachkräfteinitiative des Wirtschaftsministeriums und der Industrie- und Handelskammer (IHK) „Durchstarten in M-V - Dein Land, deine Chance“ Präsenz zeigen und ihre Ausbildungsplätze jährlich einstellen.

#### Pressemitteilungen

Pressemitteilungen bieten gute Möglichkeiten, im familiären Umfeld der potentiellen Bewerber zu werben. Dies erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Pressestelle.



### Teilnahme an Ausbildungs- und Rekrutierungsmessen sowie Berufsorientierungsveranstaltungen

Die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock präsentiert sich regelmäßig auf den regionalen Ausbildungsmessen, wie z. B. der jobfactory, als starke Ausbildungsbehörde und nutzt darüber hinaus auch Berufsorientierungsveranstaltungen in Schulen. Hierbei ist eine verstärkte Zusammenarbeit mit dem Stadtmarketing avisiert, um einen attraktiven Messestand zu statuieren.

### Werbung an Schulen

Die Ausschreibungen von Ausbildungsplätzen bei der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock werden direkt an Schulen bekannt gemacht. Die Stadtverwaltung bietet zugleich als Berufsorientierung Informationsveranstaltungen und Verwaltungserkundungen an.

### Tag der offenen Tür

Einmal im Kalenderjahr wird im Rahmen der Berufsfrühorientierung ein Tag der offenen Tür gestaltet. Dort stellt sich die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock als große Ausbildungsbehörde gemeinsam mit den kommunalen Eigenbetrieben dar, im Sinne von Corporate Identity. Zur Unterstützung der Werbewirksamkeit wird dieser unter der Schirmherrschaft der Industrie- und Handelskammer zu Rostock durchgeführt.

#### ▪ **Verwaltungserkundungen**

Im Rahmen der Berufsorientierung erhalten verantwortliche Lehrer die Möglichkeit, als Berufsorientierungsprojekt sogenannte Verwaltungserkundungen in ihren Unterricht zu integrieren. Erkundungen fordern in stärkerem Maße die Eigeninitiative, als dies zum Beispiel bei reinen Besichtigungen der Fall ist, da Verwaltungserkundungen im Unterricht vor- und nachbereitet werden. Schüler lernen die Verwaltung beobachtend und fragend unter einem bestimmten Teilaspekt (z. B. Berufe, in denen die Stadtverwaltung ausbildet) kennen, um Einblicke in die Realität von Berufsalltag und Arbeitswelt zu bekommen.

#### ▪ **Verwaltungspraktika**

Viele Schüler verlassen die Schule ohne konkrete Berufsvorstellungen. Dies birgt die Gefahr falscher Ausbildungsentscheidungen. Deshalb bietet die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock Praktikumsplätze für Schüler in bewährter Form weiterhin an.

#### ▪ **Betreuung durch Mentoren bei der Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten im Rahmen eines Fach- bzw. Hochschulstudiums**

Der wissensfördernde Austausch wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden zum einen und moderne praxisorientierte Ansätze zum anderen im Rahmen der Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten geben positive Impulse für das Image der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock. Dafür wird der Austausch mit den Organisationseinheiten intensiviert, um ggf. geeignete Themen für wissenschaftliche Arbeiten festzustellen, um diese an Hochschulen zur Bearbeitung anzubieten.

### ▪ Auszubildenden und Anwärter als Multiplikatoren sowie Werbeträger

Die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock betreibt ein wirtschaftliches Marketing, in dem die Auszubildenden in die Betreuung von Erkundungsgruppen, als persönliche Ansprechpartner bei Berufsorientierungsveranstaltungen und Rekrutierungsmessen als „Berichterstatter“ einbezogen werden. Sie entlasten damit die Fachleute und sprechen die Sprache der Schüler und können deren Interessen, Vorbehalte und Fragen häufig besser einschätzen und beantworten.

## 2.1.2 Internes Personalmarketing

Das interne Personalmarketing richtet sich an die Mitarbeiter der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock. Durch das vermehrte altersbedingte Ausscheiden besteht für die Mitarbeiter zunehmend die Möglichkeit und Chance, sich auf höherwertige Stellen zu bewerben oder auf andere Stellen, die den Neigungen des Einzelnen evtl. mehr entsprechen. Hierbei kommt einer gezielten (Führungskräfte-) Nachwuchsförderung eine besondere Bedeutung zu.

Dreh- und Angelpunkt beim internen Personalmarketing ist die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Die Basis für eine hohe Arbeitsmotivation sind u. a. interessante Aufgabenstellungen, ein gutes Arbeitsklima, Entgelt bzw. Besoldung, Aufstiegsmöglichkeiten, Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit. Darüber hinaus ist jede Initiative gefragt, neue Innovationen für ein effektives Personalmarketing zu installieren, wie bspw. Erschließen neuer Medien, Beteiligung an Foren und Netzwerken. Das dürfen nicht nur geschriebene Worte sein, sondern es muss gelebt werden – nur so kann sich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen. Den Führungskräften kommt hier eine bedeutende Rolle zu. Um ihre Stelle als Führungskraft erfolgreich ausführen zu können, ist die Auseinandersetzung mit den Handlungsfeldern des Personalmanagements dringend erforderlich.

Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass die Mitarbeiter teilweise zögern, sich auf frei werdende Stellen zu bewerben. Trotz zunehmender Arbeitsverdichtung, der Einführung neuer Gesetze und Technologien sowie mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter müssen sie ermutigt und motiviert werden, sich neuen Aufgabenfeldern zu stellen. Hierzu sind gemeinsam mit den Organisationseinheiten passgenaue Nachsteuerungs- und Personalentwicklungspläne zu erarbeiten und fortzuschreiben, um Besetzungslücken zu vermeiden und der Aufgabenwahrnehmung für die Bürger zu entsprechen.

## 2.1.3 Personalauswahl

**Quelle:** GG, LVO M-V, BBiG, TVAÖD, AGG, SGB IX  
Schwerbehindertenrichtlinie der Hansestadt Rostock (→ siehe Intranet: AGAll 1/42)  
Beschlussfassung zur jährlichen Haushaltssatzung

Personalauswahlverfahren dienen dazu, die am besten geeignete Person zur zukünftigen Wahrnehmung einer Aufgabe zu finden, Bestenauswahl. Durch die Folgen des demografischen

Wandels, insbesondere durch den absehbar knapper werdenden Bewerbermarkt gerade bei hochqualifizierten Fachkräften, müssen die Auswahlverfahren weiter professionalisiert werden.

Das Auswahlverfahren soll die optimale Besetzung der vakanten Stellen und Ausbildungsplätze sicherstellen. Die Besetzung erfolgt gemäß Art. 33 GG nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung im Rahmen einer Bestenauswahl. Gemäß SGB IX werden schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen bei der Stellenbesetzung bevorzugt berücksichtigt, wenn die Geeignetheit vorliegt und weitere beamten- oder tarifrechtliche Voraussetzungen erfüllt sind.

Gemäß § 71 Abs. 1 SGB IX haben Arbeitgeber bzw. Dienstherrn auf wenigstens 5 % ihrer Arbeitsplätze schwerbehinderte oder ihnen gleichgestellte Menschen zu beschäftigen. Dem öffentlichen Dienst kommt hierbei eine Vorbildfunktion zu.

### **2.1.3.1 Auswahlverfahren zur Stellenbesetzung**

Wesentliche Faktoren bei der Einleitung eines Auswahlverfahrens sind die stellenbezogenen Anforderungen (→siehe Anlage Kriterienkatalog). Im Rahmen der Bestimmung des Anforderungsprofils der Stelle ist vor einer Stellenausschreibung zu klären:

- Welche verwaltungsübergreifenden und/oder ämterspezifischen Anforderungen werden an die Bewerber gestellt?
- Welche Wirkungen und Ziele sollen durch den Stelleninhaber auf dieser Stelle erreicht werden?
- Welche Aufgaben und Tätigkeiten sind notwendig?
- Welche Fertigkeiten und Fähigkeiten muss die Bewerberin oder der Bewerber mitbringen?
- Wie erfolgt die Gewichtung der Anforderungen?

Auf der Grundlage eines klar definierten Anforderungsprofils ist eine fundierte Entscheidung darüber, ob ein Bewerber den Anforderungen der Stelle entspricht, möglich.

Strukturierte Auswahlverfahren (Vorstellungsgespräche) werden auf der Basis eines Interviews anhand eines auf die Stelle abgestimmten Fragenkatalogs durchgeführt. Grundlage dafür sind die Anforderungsmerkmale (Auswahlkriterien). Die Stärke des strukturierten Auswahlinterviews besteht darin, durch den abgestimmten Fragenkatalog eine klare Gesprächsgliederung zu schaffen und ergänzend Raum für spontane auf den Bewerber zugeschnittene Fragen zuzulassen. Das Verfahren konzentriert sich darauf, Verhaltensmöglichkeiten in den beruflichen Zusammenhängen abzufragen, die für die vakante Stelle spezifisch und wichtig sind.

Nach erfolgter Stellenausschreibung wird ein Bewerberspiegel erstellt und die Erfüllung der Anforderungsmerkmale unter Beachtung von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bewertet.

### **2.1.3.2 Auswahlverfahren zur Begründung von Berufsausbildungs- und Beamtenverhältnissen auf Widerruf**

Je nach Rechtsnatur werden Berufsausbildungsverhältnisse nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) und dem Tarifvertrag für Auszubildende im öffentlichen Dienst (TVAöD) (privatrechtlicher Vertrag) bzw. Beamtenverhältnisse auf Widerruf (öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis) begründet.

Auf der Grundlage eines klar definierten Anforderungsprofils der einzelnen Berufsgruppen ist eine fundierte Entscheidung darüber, ob ein Ausbildungsplatzbewerber den Anforderungen des Berufes entspricht, möglich. Es wurden Anforderungsprofile für die einzelnen Ausbildungsberufe erstellt, welche die Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung dokumentieren.

Das Auswahlverfahren ist so gestaltet, dass die im Anforderungsprofil der einzelnen Berufsgruppen festgelegten Kriterien mit den persönlichen Voraussetzungen des Bewerbers abgeglichen werden und so eine begründete Basis für die Besetzungsentscheidung geschaffen wird.

Eine abschließende Entscheidung wird aus Objektivitätsgründen durch eine Auswahlkommission getroffen. Diese besteht aus den Ausbildern der zuständigen Organisationseinheit, der zuständigen Personalvertretung, der Jugend- und Ausbildungsvertretung, dem Büro für Gleichstellungsfragen und ggf. der Schwerbehindertenvertretung.

Durch diese Vorgehensweise im Auswahlverfahren werden Fehlbesetzungs- und Abbruchquoten verringert, wodurch ein wirtschaftlicher Nutzen und Mehrwert für die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock entsteht.

Das Auswahlverfahren zur Besetzung von Ausbildungsplätzen wird als abgestuftes Verfahren durchgeführt. Die Stufe 1 beinhaltet die Prüfung der in der Stellenausschreibung festgelegten formalen Kriterien, in der Stufe 2 erfolgt ein Berufseignungstest und in der Stufe 3 wird ein Vorstellungsgespräch anhand strukturierter Interviews durchgeführt.

### **2.1.3.3 „Einstellungskorridor“ für Nachwuchskräfte**

Zur Sicherung der nahtlosen Wiederbesetzung frei werdender Stellen enthält der Gesamtstellenplan der Stadtverwaltung Rostock „Stellen im Einstellungskorridor“, welche der Übernahme von Auszubildenden und Anwärtern dienen.

Die Stellen werden im Teil II/2 des Stellenplanes in den Organisationseinheiten Hauptamt und Brandschutz- und Rettungsamt entsprechend der Anzahl von Auszubildenden und Anwärtern, die im jeweiligen Haushaltsjahr ihre Ausbildung beenden, bereitgestellt. Sie erhalten keinen Befristungsvermerk und sind mit der Eingangsentgeltgruppe der Ausbildungsebene bzw. Besoldungsgruppe des Eingangsamtes bewertet. Die Personalkosten sind im Haushalt dieser Organisationseinheiten eingestellt, unabhängig von ihrem Einsatz in anderen Organisationseinheiten der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock. Aufgrund dieser Stellen im Einstellungskorridor kann die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock die Übernahme für Auszubildende und Anwärter ermöglichen.

## 2.2 Ausbildung

### Strategisches Ziel

#### Ausbildung

Durch die Implementierung eines strategisch ausgerichteten Ausbildungsmarketings mit Nachwuchswerbung, gezielter Bewerberauswahl sowie Ausbildungs- und Übernahmeregeln wird die Ausbildung zukunftsfähig gestaltet und an den künftigen Bedarfen ausgerichtet.

#### Quelle:

BBiG

Beschluss der Bürgerschaft der Hansestadt Rostock - Nr. 0853/05

Ausbildungskonzept der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock (→ siehe Intranet: Verwaltung – Personal – PERMAKO – Ausbildung – Ausbildungskonzept)

Stellen- und Personalbericht

→ siehe PERMAKO 2015, 4.2 Quantitativer und 4.3 Qualitativer Personalbedarf

Die berufliche Ausbildung des eigenen Verwaltungsnachwuchses gehört zu den wichtigsten Aufgaben vorausschauender und demografieorientierter Personalplanung und -entwicklung. Auch kommt der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock als eine der größten Arbeitgeber in der Region mit der Schaffung von beruflichen Perspektiven für junge Menschen eine Vorbildwirkung zu. Sie bietet Nachwuchskräften interessante und vielfältige Ausbildungsplätze. Ziel ist es, die Auszubildenden und Anwärter in den verschiedensten Organisationseinheiten einzusetzen, damit diese die ganze Bandbreite der Verwaltung kennenlernen.

In der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock besteht in den kommenden Jahren auf Grund des Nachsteuerungsbedarfs von frei werdenden Stellen, insbesondere in der Fachrichtung des Allgemeinen Dienstes und des Feuerwehrdienstes, ein großer Bedarf an jungen Nachwuchskräften.

Um die Ausbildung in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock zukunftsfähig zu gestalten, wurde ein Konzept zur professionell gestalteten Ausbildung unter Berücksichtigung eines strategischen Ausbildungsmarketings mit Nachwuchswerbung, gezielter Bewerberauswahl sowie Ausbildungs- und Übernahmeregeln erstellt.

#### Mit dem Ausbildungskonzept wurden

- **strategische Ziele festgelegt,**
- **Aussagen zum zukünftigen Bedarf nach Ausbildungsplätzen getroffen,**
- **fachliche Standards als Rahmen der Ausbildung der Hansestadt Rostock formuliert und wurde**
- **ein zukunftsweisender Handlungsrahmen für die Organisation und Durchführung der Berufsausbildung geschaffen.**

Grundlage des in die Zukunft gerichteten Ausbildungskonzeptes ist der künftige Bedarf an Auszubildenden sowie Anwärtern (→ siehe PERMAKO 2015, 4.2 Quantitativer und 4.3 Qualitativer Personalbedarf).

Die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock muss große Anstrengungen unternehmen und neue Wege bei der Akquisition junger Menschen beschreiten. (→ siehe 2.1.1 Externes Personalmarketing)

## 2.3 Personalerhaltung und Personalbindung

### Strategisches Ziel

#### Personalerhaltung und Personalbindung

- Um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und das vorhandene Wissen zu erhalten und zu steigern, stehen Qualifizierungen, Wissensmanagement und die Gesundheitserhaltung und –förderung im Vordergrund. Alle Mitarbeiter bringen ihre Potentiale so ein, dass dadurch die Leistungserbringung für die Bürger optimiert wird.
- Vor dem Hintergrund einer familienfreundlichen Stadtverwaltung werden den Mitarbeitern Möglichkeiten der besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf angeboten.

Durch Maßnahmen zum Personalerhalt soll vor allem die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhalten oder wiederhergestellt werden. Dazu gehören alle präventiven und korrektiven Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, die zur Verfügung stehende personelle Kapazität auch langfristig in ihrer Leistung zu sichern.

Eine professionelle Mitarbeiterintegration (→ siehe 2.3.2 Instrumente zur Mitarbeiterintegration) und die Möglichkeit der Qualifizierung (→ siehe 2.3.1 Qualifizierung) sind wesentliche Elemente, da diese den Mitarbeiter in die Lage versetzen, die geforderte Arbeitsaufgabe gut zu meistern.

Vor dem Hintergrund der Wettbewerbsfähigkeit im Ringen um junge Fachkräfte mit anderen Unternehmen wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (→ siehe 2.3.5 Familienfreundliche Stadtverwaltung) immer wichtiger. Durch eine flexiblere Arbeitszeiteinteilung können bspw. die beruflichen und familiären Belange optimaler in Einklang gebracht werden.

Innerhalb eines Wissensmanagements (→ siehe 2.3.3 Wissensmanagement) können u.a. Kommunikationsstrukturen entwickelt und sichergestellt werden, sodass das Erfahrungswissen nach dem Ausscheiden von Mitarbeitern in den Organisationseinheiten erhalten bleibt.

Nachfolgend werden darüber hinaus weitere Instrumente, wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement (→ siehe 2.3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement), die Konfliktbewältigung und der Schutz der Mitarbeiter vor Mobbing am Arbeitsplatz (→ siehe 2.3.5.8 Konfliktbewältigung und Schutz der Beschäftigten gegen Mobbing am Arbeitsplatz), Gender Mainstreaming (→ siehe 2.3.5.9 Gender Mainstreaming), etc. dargestellt.



### 2.3.1 Qualifizierung

<b>Quelle:</b>	§ 5 TVÖD, § 22 LBG M-V, Dienstvereinbarung zur Förderung von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen vom 19. Januar 2000 (wurde von der Verwaltung zum 31.12.2009 gekündigt und befindet sich in der Nachwirkung) Allgemeines Qualifizierungsprogramm (→ siehe Intranet: Verwaltung - Personal – Qualifizierung - Allgemeines Qualifizierungsprogramm der Stadtverwaltung)
----------------	--

Im Rahmen der Qualifizierung erlangen die Mitarbeiter Fähigkeiten, um eine bestimmte Aufgabe oder Anforderung erfüllen zu können. Die Qualifizierung ist eine wichtige Methode zur Gewährleistung des reibungslosen Ablaufs von Geschäftsprozessen.

Qualifizierungsmaßnahmen dienen dem Aufbau, Erhalt und Ausbau von Fachwissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Bewältigung beruflicher Anforderungen notwendig sind. Sie sollen die Leistungsfähigkeit steigern, das Wissen erhöhen und festigen sowie die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern.

In der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock kommt hinzu, dass sowohl vor dem Hintergrund der immer älter werdenden Belegschaft und dem damit verbundenen verstärkten Wissensverlust durch das vermehrte altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern einerseits als auch durch den Wegfall des bis 2009 geltenden Tarifvertrages für Altersteilzeit sowie durch die stufenweise Erhöhung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre und dem damit verbundenen längeren Verbleib der Mitarbeiter bei der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock andererseits der Qualifizierung besondere Beachtung zukommen muss, damit die Mitarbeiter befähigt werden, die Veränderungen in den beruflichen Anforderungen bewältigen zu können.

Die Mitarbeiter müssen deshalb durch zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen für die Wahrnehmung ihrer jetzigen Aufgaben oder auch neuer Aufgaben und Funktionen befähigt werden. Die Förderung der beruflichen Qualifizierung der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Teil der persönlichen Personalentwicklung. Der Inhalt wird weitgehend durch die Vielfalt und den Umfang der zu erfüllenden Aufgaben bestimmt.

Die Qualifizierungsmaßnahmen müssen so ausgewählt werden, dass sich Mitarbeiter aller Altersgruppen angesprochen fühlen.

Zur beruflichen Qualifizierung gehören die Erhaltungsqualifizierung, die Fort- und Weiterbildung, die Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung und die Wiedereinstiegsqualifizierung.

In Anbetracht der demografischen Erfordernisse muss ein Hauptaugenmerk auch darin liegen, die Mitarbeiter nicht nur fachlich weiter zu qualifizieren, sondern eine gezielte Kompetenzentwicklung zu erreichen. Im Rahmen des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräches (→ siehe 2.4.1.3 Mitarbeitergespräch) sind zielgerichtete persönliche Qualifizierungspläne aufzustellen bzw. Qualifizierungsvereinbarungen zu schließen, auch vor dem Hintergrund einer gezielten Führungskräfteachwuchsförderung.

Neben den Angeboten diverser Bildungseinrichtungen zu fachspezifischen Qualifizierungen bietet die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock mit ihrem jährlichen Allgemeinen Qualifizierungsprogramm umfangreiche Möglichkeiten der Kompetenzerweiterungen an. Auf der Grundlage von Bedarfserhebungen werden Seminare erstellt, die ämterübergreifende Zielgruppen ansprechen.

Generelle Themenschwerpunkte sind u. a.:

- Allgemeine Qualifizierung (Projektmanagement, Datenschutz, usw.)
- Führungskräftequalifizierung
- Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit
- Coaching, Supervision, Mediation
- Recht
- Einführungskurse und weiterführende Kurse für Büroanwendungen mittels PC

Um die Qualifizierung als Instrument des Personalmanagements erfolgreich einsetzen zu können, ist es seit mehreren Jahren in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock üblich, die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen zu prüfen – also festzustellen, ob die Teilnehmer etwas gelernt haben und motiviert sind, das Gelernte auch in der Praxis anzuwenden und um gleichzeitig zu untersuchen, ob Gelerntes tatsächlich von den Mitarbeitern angewandt wird und dies zu positiven Veränderungen in den Arbeitsprozessen führt. Diese Erfolgskontrolle und Transfersicherung der Qualifizierungen stellt einen Teilbereich des geplanten Bildungscontrollings dar (→ siehe 1.3 Personalbedarfscontrolling)

Die Qualifizierung hat durch die Einbindung in den Tarifvertrag einen ihrer Bedeutung entsprechenden Stellenwert gefunden. Dadurch liegt ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen im gemeinsamen Interesse von Mitarbeitern und Arbeitgeber. Zur Umsetzung des § 5 TVöD bedarf es einer Dienstvereinbarung zur Förderung beruflicher Qualifizierungsmaßnahmen.

Gemäß § 22 Landesbeamtengesetz M-V sind die Beamten zur Fortbildung verpflichtet. Der Dienstherr trägt für geeignete Maßnahmen Sorge.

## **Führungskräftequalifizierung**

Führungskräfte sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die kompetente und erfolgreiche Personalerhaltung und Personalbindung. Sie nehmen bei der Entwicklung und der Erreichung aller strategischen Ziele eine Schlüsselfunktion ein.

Durch die Analyse des Personalbedarfs für die kommenden 10 Jahre (→ siehe PERMAKO 2015, 4.4 Personalbedarf an Führungskräften) bei der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock und die deutlich werdende Alterung der Belegschaft wird ersichtlich, dass auch ein großer Bedarf an nachrückenden ambitionierten Führungskräften besteht.

Besonderes Augenmerk wird deshalb auf die Qualifizierung der Führungskräfte gelegt. Erfolgreiches Leitungshandeln beruht neben fachlicher Kompetenz auch auf einem souveränen Umgang mit sich selbst und anderen und erfordert ein hohes Maß an Selbstmanagement und



Kommunikations-, Konflikt- und Teamfähigkeit. Das Allgemeine Qualifizierungsprogramm der Hansestadt Rostock enthält sowohl eine obligatorische Modulreihe zur Erweiterung von Führungskompetenzen als auch Einzelseminare. Letztere deckt eine große Bandbreite von Themenschwerpunkten, die für Führungsaufgaben essentiell sind, ab. Neben einer grundlegenden Vorbereitung auf Führungsaufgaben werden Gesprächs-, Kommunikations- und Präsentationstechniken vermittelt. Außerdem werden Führungskräfte u. a. hinsichtlich des persönlichen Zeitmanagements und des Beschwerdemanagement sowie der Moderation schwieriger Meetings geschult.

Vorstellbar wäre auch, dass die Führungskraft zur Vertiefung und Erreichung von Nachhaltigkeit in der alltäglichen Umsetzung durch ein Coaching begleitet wird. Dieses würde der Stärkung und Stützung bei herausfordernden Entscheidungen, in Konflikt- und Krisensituationen oder bei der Mitgestaltung von Veränderungsprozessen und damit letztlich bei der Umsetzung der Strategieziele der Verwaltung dienen. Ein Coaching bedient sich des Mittels der Reflektion eigener Erfahrungen und gibt so Sicherheit bei der Entscheidungsfindung. Durch ein Coaching werden Führungskräfte auf ihre kommenden Aufgaben vorbereitet. Sie erhalten dadurch die erforderliche Sicherheit für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Das Coaching kann sowohl durch eigene erfahrene Führungskräfte als auch durch externe Coaches erfolgen (→ siehe 2.3.2.5 Coaching).

### 2.3.2 Instrumente zur Mitarbeiterintegration

Die Integration sowohl neuer Mitarbeiter in die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock als auch erfahrener Stammmitarbeiter in eine neue Organisationseinheit ist ein zentrales Handlungsfeld des Personalmanagements und der persönlichen Entwicklung. Dabei steht im Vordergrund, dass der Integration genügend Beachtung geschenkt wird und geplante Maßnahmen ergriffen werden, um den Integrations- und Einarbeitungsprozess erfolgreich zu gestalten.

Der „Neue“ benötigt Unterstützung, um in der neuen und unbekannten Arbeitsumwelt richtig starten zu können. Diese Integration neuer Mitarbeiter in eine bestehende Organisation ist nachweislich ein längerer Prozess unter hoher psychischer Belastung. Das wichtigste Ziel der Integration ist die Entwicklung leistungsfähiger, engagierter, integrierter und sich mit der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock identifizierender Mitarbeiter.

Genauso entscheidend ist eine erfolgreiche Integration von Stammmitarbeitern, die u. a. aufgrund einer Personalentwicklungsmaßnahme sich auf eine interne freie Stelle erfolgreich beworben haben. Die Arbeitswelt der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin/Dienstherrin ist Ihnen bekannt, jedoch sind die Leistungsfähigkeit und das Engagement der Mitarbeiter abhängig von einer erfolgreichen Integration in die neue Organisationseinheit.

**Eine systematische Integration**

- erhöht die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit,
- fördert die Eingliederung in das Team,
- erhält bzw. erhöht die Arbeitszufriedenheit,
- trägt zum Abbau von Unsicherheiten bei,
- verringert Fehlzeiten und
- vermeidet frühzeitig Fluktuation oder gar „innere Kündigung“.

Sowohl bei der fachlichen Einarbeitung in die Arbeitsaufgabe als auch bei der darüber hinaus notwendigen sozialen Eingliederung spielen folgende Faktoren eine entscheidende Rolle:

Fachliche Eingliederung:

- Einführungsseminare
- Arbeitsmethoden/Techniken
- Fachwissen/Zusammenhänge des zukünftigen Arbeitsgebietes
- "Training on the job"

Soziale Eingliederung:

- Identifikation mit dem Arbeitgeber bzw. Dienstherrn
- Patensystem
- Kontaktgespräche

In der Hansestadt Rostock werden bzw. sollen langfristig folgende Instrumente der Integration angewandt werden:

**2.3.2.1 Grundqualifizierungen**

Für die Qualifizierung von (neuen) Mitarbeitern gibt es in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock ein umfangreiches modulares Qualifizierungsangebot. Zukünftig soll dabei „integriertes Lernen“ bei der Aufstellung des jährlichen Allgemeinen Qualifizierungsprogramms berücksichtigt werden.

Dabei handelt es sich um ein integriertes Lernkonzept, das die heute verfügbaren Möglichkeiten der Vernetzung über Internet oder Intranet in Verbindung mit klassischen Lernmethoden und -medien in einem sinnvollen Lernarrangement optimal nutzt. Es ermöglicht Lernen, Kommunizieren, Informieren und Wissensmanagement in Kombination mit Erfahrungsaustausch, Rollenspiel und persönlichen Begegnungen im klassischen Präsenztraining. Darüber hinaus sind selbstorganisiertes und –gesteuertes Lernen sowie die Bildung von Netzwerken und Lernpaten-

schaften wesentliche Bestandteile der Grundqualifizierungen von (neuen) Mitarbeitern im Rahmen der Einarbeitung.

### **2.3.2.2 Einarbeitungsplan**

Ein im Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abgestimmter Einarbeitungsplan soll die systematische Vermittlung der notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche für die Erledigung des übertragenen Aufgabengebietes erforderlich sind, sicherstellen. Die Abteilung Personal speziell die Personalentwicklung berät und unterstützt bei der Erarbeitung eines entsprechenden Einarbeitungsleitfadens unter Berücksichtigung der gegebenen Instrumentenvielfalt.

### **2.3.2.3 Patensystem**

Einem Mitarbeiter wird ein erfahrener organisationsinterner Ansprechpartner zur Seite gestellt. Die (neuen) Mitarbeiter sollen so während der gesamten Einarbeitung, insbesondere in Hospitationsphasen, von einem Paten begleitet und unterstützt werden. Dadurch wird neben der Orientierung am neuen Arbeitsplatz auch die soziale Integration erleichtert.

### **2.3.2.4 Mentoring**

Mentoring ist ein Instrument zur Weitergabe von formellem und informellem Wissen durch persönliche Beratung und Unterstützung in beruflichen Situationen.

Eine zukünftige Führungskraft wird längerfristig durch eine berufserfahrene Führungskraft aus der Verwaltung begleitet. Ziel ist Erfahrungen weiterzugeben, beim Knüpfen von Netzwerken zu unterstützen und fördernd zur Seite zu stehen. Das Mentoring kann individuell und den konkreten Anforderungen entsprechend eingesetzt werden und unterstützt die arbeitsplatznahe Kompetenzentwicklung (training-on-the-job). (→ siehe 2.3.2.4 Mentoring)

### **2.3.2.5 Coaching**

Coaching ist ein individueller und systemischer Beratungsansatz, der Mitarbeiter mit Management- und Führungsaufgaben anspricht. Ziel eines Coachingprozesses ist die Verbesserung der sozialen Kompetenz sowie der Management- und Führungskompetenz. Das Coaching dient der Hilfe zur Selbsthilfe bei Vorbereitungen auf neue Aufgaben und Arbeitssituationen sowie bei der Veränderung des eigenen Führungsverhaltens und der Problembearbeitung, veranlasst durch Organisationsstrukturen oder Organisationsentwicklungen. Es wird die eigene Perspektive untersucht und erweitert sowie nach neuen Lösungswegen gesucht.

### 2.3.2.6 Kollegiale Beratung

Das ist eine Methode, um Lösungen bei fachlichen Fragen zu finden. Hier werden Fragen und Probleme im Zusammenhang mit dem alltäglichen beruflichen Handeln bearbeitet. Sie findet zwischen zwei oder mehreren Mitarbeitern statt. Zielgruppe sind Mitarbeiter mit Kundenkontakt, in erster Linie im sozialen Bereich, aber auch in allen anderen beratenden Verwaltungsbereichen. Im Fokus stehen die Arbeit mit dem Kunden und die Reflexion des eigenen Handelns. Gemeinsam wird nach neuen Wegen gesucht, wie mit den persönlichen und fachlichen Anforderungen und Belastungen bei beratenden Aufgaben besser umgegangen werden kann. Die Kollegiale Beratung fördert das Engagement und die Kreativität der Mitarbeiter und unterstützt gezielt und bedarfsorientiert die qualitative Aufgabenerledigung durch den Erhalt und die Weiterentwicklung der notwendigen insbesondere sozial-kommunikativen Kompetenzen.

### 2.3.3 Wissensmanagement

**Quelle:** | § 5 TVÖD, § 22 LBG M-V

Wissen wird definiert als die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.

Die Einzigartigkeit liegt darin, dass sich die immaterielle Ressource „Wissen“ bei der Nutzung nicht verbraucht, sondern vermehrt.

Ein großer Teil des in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock und in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandenen Wissens wird oft nicht genutzt - eine enorme Ressourcenverschwendung und die Gefahr des Wissensverlustes.

Dem entgegenzuwirken erfordert die bewusste Umsetzung eines Wissensmanagements. Der Prozess eines Wissensmanagements beinhaltet die zielgerichtete Steuerung von Wissen und Wissenseinflüssen zur optimalen Nutzung von internem und externem Wissen. Wissensmanagement steht als ein zusammenfassender Begriff für alle strategischen bzw. operativen Tätigkeiten und Führungsaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen.

Zur Einführung eines Wissensmanagements in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock gehören neben dem Ermöglichen neuer Lernformen zum Aufbau, Vermehren und Erhalten von Wissen vor allem Methoden der Wissensbewahrung und des Wissenstransfers beim Ausscheiden von Mitarbeitern. Bei letzterem geht es vor allem um das Erfahrungswissen, welches von älteren oder ausscheidenden Mitarbeitern an jüngere oder nachrückende Mitarbeiter weitergegeben werden kann. Möglichkeiten der Wissensvermittlung können bspw. Hospitation und Prozessbegleitung sein.

Mit einer wirksamen Strategie könnte das lange angesammelte Wissen der „Alten“ den „Jungen und Neuen“ zur Verfügung stehen und somit der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock nicht verloren gehen. Hier kann vor allem der Austausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern

einen wesentlichen Mehrwert für die Verwaltung bedeuten. Denn eine immer komplexer werdende wissensintensive Arbeitsumwelt erfordert zum einen viel Erfahrung, um sich zurecht zu finden, zum anderen müssen sich die Mitarbeiter auf ständige Veränderungen im Bereich der Technologien und Arbeitsbedingungen einstellen, was eher jüngeren Mitarbeitern zugänglich ist. Somit können alle voneinander profitieren.

**Folgende Instrumente der Wissensbewahrung und des Wissenstransfers kommen in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock bereits zur Anwendung:**

### 2.3.3.1 Projektarbeit

In einem Projekt arbeiten mehrere Mitarbeiter gemeinsam und interdisziplinär an einer vorgegebenen, zeitlich befristeten Aufgabe, die außerhalb des täglichen Geschäfts liegt. Sie übernehmen die Projektfunktionen in der Regel neben ihrer eigentlichen Tätigkeit. Durch Projektarbeit können neben fachlich-methodische Kompetenzen auch sozial-kommunikative Kompetenzen wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten erweitert werden. Die Übernahme eines Projektes fördert gleichzeitig die Mitarbeitermotivation. Durch die Leitung einer Projektgruppe können Mitarbeiter Führungserfahrung erwerben und Führungsverhalten trainieren und probieren. Die Projektarbeit beinhaltet eine Gestaltungsvielfalt, die durch alle Projektbeteiligten gleichermaßen wahrgenommen werden muss. Zur erfolgreichen Abwicklung eines Projektes ist ein Projektauftrag mit klarer Zielstellung, Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie einer Zeit- und Finanzplanung aufzulegen. (→ siehe 1.1 Controlling-Kreislauf und 1.2 Werkzeuge im Personalcontrolling)

### 2.3.3.2 Stellvertretungen

Durch die Stellvertretung übernimmt der Mitarbeiter Aufgaben und Verantwortungen einer anderen Funktion, in der Regel des Vorgesetzten bei dessen Abwesenheit. Ein ständiger Austausch von Wissen und Erfahrungen ist hier für das gute Funktionieren unabdingbar.

**Beim Aufbau, dem Vermehren und Erhalten von Wissen sollen zukünftig weitere moderne Methoden zur Anwendung kommen. Dazu gehören:**

### 2.3.3.3 E-Learning / integriertes Lernen

Unter E-Learning werden jegliche Lernformen verstanden, bei denen digitale Medien für die gezielte Verteilung und Verbreitung von Lehr- und Lerninhalten zum Einsatz kommen. Der Begriff E-Learning umfasst im Einzelnen: Lernen mit Hilfe von

- interaktivem Fernsehen,
- Audio-/Video-Conferencing,
- digitale Bibliothek,
- CD-ROM,
- Video/DVD und
- netz- oder satellitengestütztes Lernen.

Moderne E-Learning-Medien zeichnen sich vor allem durch die Möglichkeit aus, zeit- und ortsunabhängig zu lernen und Lernangebote bedarfsgerecht zu proportionieren.

E-Learning-Werkzeuge ersetzen dabei nicht die Teilnahme an einer Präsenzveranstaltung, sondern unterstützen diese lediglich. Ein Dialog zur Wissensanwendung und zum Wissenstransfer in die Praxis bleibt notwendig.

#### **2.3.3.4 Multiplikatoren**

Wesentliches Merkmal einer qualitativ hochwertigen Ausbildung und Qualifizierung ist der enge praktische Bezug und die Verknüpfung der theoretischen Inhalte mit den konkreten Anforderungen der Praxis.

Die Ausbildung und Qualifizierung wird dabei vorrangig sowohl extern als auch intern von Dozenten durchgeführt.

Als Ergänzung zu diesen Ressourcen können Mitarbeiter aus der Praxis als Multiplikator / Trainer (MT) eingesetzt werden („Mitarbeiter der Praxis für die Praxis“). Dazu sind MT-Programme für die Vermittlung von fachorientiertem Spezialwissen aufzulegen und geeignete Mitarbeiter als MT zu gewinnen und auszubilden.

Durch den Einsatz von MT wird Folgendes ermöglicht:

- Mitarbeiter werden praxisnah und entsprechend dem konkreten Bedarf qualifiziert,
- Qualifikationen werden so vermittelt, dass sie unmittelbar in die Praxis umgesetzt werden können,
- den Organisationseinheiten stehen ausgebildete MT zur Verfügung, um zeitnah und flexibel nach dem konkreten Bedarf zu qualifizieren,
- die Amtsleitungen erhalten ein weiteres Instrument, ihre Verantwortung für die anforderungsgerechte Qualifikation der Mitarbeiter wahrzunehmen,
- aktuelle Informationen können unmittelbar in die operative Aufgabenerledigung eingebracht werden,
- MT können eigene Erfahrungen einbringen,
- MT erwerben durch eine hochwertige Qualifizierung und durch Trainingserfahrungen zusätzliche Kompetenzen und
- Führungskräften steht ein Instrument zur gezielten Potentialförderung zur Verfügung

#### **2.3.3.5 Mentoring**

Grundsätzlich wird Mentoring als eine zeitlich befristete Begleitung einer noch unerfahrenen Person (Mentee) durch einen erfahrenen Mentor bezeichnet.

Ziel des Mentorings ist die Vermittlung von Erfahrungswissen.

Ein guter Mentor ist Vorbild in unterschiedlichen Bereichen. Diese sind z. B. das Führungsverhalten, die Kommunikation mit den Mitarbeitern, der Umgang mit dem fachlichen Wissen und

den Erfahrungen in der Praxis, das Verhalten in Konflikten und Krisen, das Handeln in Beziehungs- und Kontaktnetzwerken und nicht zuletzt der Umgang mit sich selbst. Ein professionelles Mentoring nützt sowohl der Verwaltung, den Mentees und selbstverständlich auch dem Mentor.

Für den Erfolg des Mentorings ist es wichtig, dass keine falschen Erwartungshaltungen geweckt werden. Auch ein qualifizierter Mentor bleibt Mitarbeiter der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock und kann nicht die Rolle eines neutralen Coaches übernehmen. Ebenso wenig kann der Mentor die auf Gruppenprozesse sowie auf Lern- und Trainingsmethoden spezialisierten Multiplikatoren und Trainer ersetzen. (→ siehe 2.3.2.4 Mentoring)

### 2.3.3.6 Hospitation

Hospitierende Mitarbeiter nehmen für eine gewisse Zeit ganz oder teilweise am Berufsalltag im eigenen oder in einem anderen Bereich teil. Dadurch können Mitarbeiter Einblick in das Aufgabengebiet erhalten und andere Arbeitsstile sowie Arbeitsweisen kennenlernen.

Hospitationsphasen fördern die selbständige Übertragung des Gelernten an den Arbeitsplatz. Ein Spezialfall der Hospitation ist die Begleitung eines Mitarbeiters bei der täglichen Arbeit durch die Führungskraft. Diese kann dann ein gezieltes Feedback zu der beobachteten Arbeitsausführung geben und ggf. Qualifizierungsbedarf feststellen.

## 2.3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement

<b>Quelle:</b>	§§ 4, 5, 6, 12 ArbSchG, ArbStättV, UVV GUV-V A1, BaustellV, BildScharbV, GefStoffV, u. a. Dienstvereinbarung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (→ siehe Intranet: Verwaltung - Regelungen - AGA II – Dienstvereinbarungen DV/4) Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung (WHO, 1986), die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (1997, in der Fassung von Januar 2007) Rahmendienstvereinbarung zur betrieblichen Suchtprävention in der Verwaltung der Hansestadt Rostock und ihrer Eigenbetriebe (→ siehe Intranet: Verwaltung - Regelungen - AGA II – Dienstvereinbarungen DV/11) § 84 SGB IX
----------------	--

Gerade vor dem Hintergrund der immer älter werdenden Belegschaft ist ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement ein wesentliches Instrument des Personalmanagements. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement beinhaltet das „systematische und nachhaltige Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen und um die gesundheitsförderliche Befähigung der Beschäftigten“ (Expertenkommission 2004).



Zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement gehören folgende Elemente:

- *Arbeits- und Gesundheitsschutz*: Vermeidung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten
- *Berufliches Eingliederungsmanagement*: Überwindung von Arbeitsunfähigkeit und Vermeidung von Fehlzeiten. (Re-)Integration von chronisch kranken Mitarbeitern.
- *Betriebliche Gesundheitsförderung*: Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter (Verhaltens- und Verhältnisprävention)

Der Erhalt und die Förderung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit bis ins Rentenalter nehmen an Bedeutung zu. Denn nicht nur qualifizierte und motivierte sondern vor allem gesunde Mitarbeiter sind eine wichtige Ressource für die Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock. Neben der Arbeitssicherheit und der Vermeidung von Gesundheitsschäden werden die betriebliche Gesundheitsförderung sowie die betriebliche Eingliederung langzeiterkrankter Mitarbeiter immer wichtiger.

Leistungsbereitschaft, Flexibilität und gesundheitliches Wohlbefinden bedingen sich gegenseitig. Gesundheit unterliegt verschiedenartigsten Einflüssen, einerseits bezogen auf betriebliche Verhältnisse und Arbeitsbedingungen, aber andererseits auch durch das Verhalten und die Einstellungen der Einzelnen. Insbesondere Führungskräfte sind Schlüsselpersonen im betrieblichen Gesundheitsmanagement, da sie einen positiven Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen können. Gesundheitsorientiertes Führen ist ein wichtiges Element des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Gespräche über Gesundheit und Fehlzeiten werden von Führungsverantwortlichen oft als sehr schwierig erlebt. Deswegen sollen entsprechende Qualifizierungen Führungskräften eine Orientierung für konstruktives Führungsverhalten in solchen heiklen Situationen geben. In diesem Zusammenhang werden Ansätze der Prävention und Möglichkeiten der Verringerung von Fehlzeiten besprochen.

#### 2.3.4.1 Gesundheitsförderung

Die Betriebliche Gesundheitsförderung strebt an, Gesundheitspotenziale zu stärken, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern. Durch eine Verknüpfung der Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, der Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und der Stärkung der persönlichen Kompetenzen sollen diese erreicht werden. Die Förderung von Gesundheit dient sowohl den Mitarbeitern als auch dem Arbeitgeber bzw. Dienstherrn. Es zielt auf die Führung, die Kultur der Verwaltung, das Betriebsklima, auf die Arbeitsbedingungen, die Arbeitszufriedenheit, die Motivation, das Gesunderhalten, etc. ab.

Neue Formen von Arbeitsorganisationen haben dazu geführt, dass die Arbeit interessanter und abwechslungsreicher geworden ist und die Gesundheit und das Wohlbefinden fördern kann. Demgegenüber ist jedoch auch festzustellen, dass durch das altersbedingte Ausscheiden einer Vielzahl von Mitarbeitern, eine Arbeitsverdichtung, verbunden mit erhöhtem Stress und Zeitdruck, zu verzeichnen ist, welche die Gesundheit beeinträchtigen und schädigen kann.



Um diesem Trend entgegenzuwirken wurde 1999 die Koordinierungsgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung (KG BGF) gegründet, dessen Arbeitsgrundlage die Dienstvereinbarung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung ist. Die KG BGF, als zentrales Steuerungsgremium für alle Bereiche der Gesundheitsförderung in der Stadtverwaltung, verfügt über Entscheidungskompetenzen, bestimmt die zu treffenden Maßnahmen und koordiniert die Betriebliche Gesundheitsförderung in der Stadtverwaltung. Zu den Aufgabenschwerpunkten gehören u.a. die Prozesssteuerung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Initiierung und Prozessbegleitung von Projekten zur betrieblichen Gesundheitsförderung in den einzelnen Organisationseinheiten, die Prävention der Gefährdung am Arbeitsplatz und Öffentlichkeitsarbeit. Zur KG BGF gehören Vertreter aus verschiedenen Fachämtern und Eigenbetrieben, die in gesundheitsrelevanten Fragen über Entscheidungs-, Mitbestimmungs- und Fachkompetenz verfügen. Außerbetriebliche Instanzen wie Berufsgenossenschaften, Versicherungsträger, wie Kranken- und Unfallkassen, Freizeiteinrichtungen, Apotheken, Vereine und Verbände werden, in Abhängigkeit der geplanten ämterübergreifenden Maßnahmen und Aktivitäten einbezogen.

2008 wurde mit dem Stellenplan eine Stelle für die „Betriebliche Gesundheitsförderung und Suchtprävention“ eingerichtet, um den in der Dienstvereinbarung aufgeführten anspruchsvollen Aufgaben gerecht zu werden. Damit ist eine wesentliche Voraussetzung geschaffen, um im Rahmen eines umfassenden Konzeptes eine Strategie zur nachhaltigen Gesundheitsförderung bei der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock zu implementieren. Ziel ist es, die Strukturen und Prozesse so zu gestalten, dass eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit erzielt wird und die Selbstverantwortung des Einzelnen hinsichtlich eines gesundheitsbewussten Verhaltens gestärkt wird. Hierzu gehören ämterübergreifende Angebote, wie Screening-Verfahren, Gesundheitstage, Präventionskurse, Entspannungsangebote (z. B. Mobile Massage), Sportveranstaltungen (Laufevents, Volleyballturniere), Handlungsempfehlungen für Mitarbeiter und Führungskräfte (z. B. kollegialer Dialog auf Führungsebene), das regelmäßige Erscheinen eines Gesundheitsblattes für alle Mitarbeiter und Seminare (wie bspw. Stressmanagement, Deeskalation, Work-Life-Balance).

Zur Prozesssteuerung von amtsinternen Maßnahmen und Projekten werden in den Fachämtern sogenannte Arbeitskreise Gesundheit gebildet. In diesen Arbeitskreisen werden die Schwerpunkte und Prioritäten des jeweiligen Amtes in geeigneten gesundheitsförderlichen Maßnahmen festgelegt und umgesetzt.

### Qualifizierung von Ersthelfern

Nach § 26 GUV-V A1 haben Verwaltungen dafür Sorge zu tragen, dass für die Erste-Hilfe-Leistung Ersthelfer im Umfang von 5 % aller Versicherten zur Verfügung stehen. Die Ausbildung erfolgt bei der von dem Unfallversicherungsträger ermächtigten Stelle, dem Deutschen Roten Kreuz. Nach einem zweitägigen Grundlehrgang für bestellte Ersthelfer wird alle zwei Jahre ein eintägiges Auffrischungstraining absolviert. Inhaltlich gehen beide über lebensrettende Sofortmaßnahmen hinaus. Die Teilnehmer erwerben Kenntnisse und Fähigkeiten, um im Notfall richtig helfen zu können.

### Suchtprävention

Zur Betrieblichen Gesundheitsförderung gehört ebenfalls die Suchtprävention. 1996 ist für die Aufklärung und Beratung über verschiedene substanzgebundene und nicht-substanzgebundene Suchtmittel ist eine Arbeitsgruppe betriebliche Suchtprävention (AG bSP) gegründet worden. 1998 wurde die Rahmendienstvereinbarung zur betrieblichen Suchtprävention in der Verwaltung der Hansestadt Rostock und ihrer Eigenbetriebe verabschiedet.

Sucht ist eine Krankheit, die jeden treffen kann. Es gibt u. a. Alkohol-, Medikamenten- oder Drogenabhängigkeit, Essstörungen, Spielsucht und Internetsucht. Gerade dem betrieblichen Umfeld kommt eine besondere Bedeutung hinsichtlich der Vorbeugung und Früherkennung von Suchterkrankungen zu.

Die Rahmendienstvereinbarung regelt den Umgang zum Thema Suchtmittelmissbrauch (insbesondere Alkohol) im Dienst infolge eines Stufenplanes. Informationsveranstaltungen und Aufklärungsangebote vermitteln den Mitarbeitern wichtiges Grundlagenwissen zur Abhängigkeit, zum Missbrauch und welche Hilfsmöglichkeiten in Anspruch genommen werden können.

Die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock unterstützt die Führungskräfte aller Ebenen durch regelmäßig wiederkehrende Führungskräfte-seminare zur „Suchtprävention am Arbeitsplatz – Führungsaufgabe“. Sie lernen wie Suchtmittelprobleme frühzeitig erkannt werden und werden motiviert, ihre Führungsverantwortung diesbezüglich wahrzunehmen. Sie erhalten eine Handlungsorientierung für die notwendigen konsequenten Mitarbeitergespräche. Die Thematik „Suchtmittelprobleme am Arbeitsplatz“ wird exemplarisch am Thema „Alkohol“ bearbeitet. Auf andere Suchtmittel kann bei den entsprechenden Seminarbausteinen eingegangen werden, wenn die Teilnehmer dies wünschen.

Über Informationsveranstaltungen und Aufklärungen können Suchtgefährdete frühzeitig auf ihr Verhalten aufmerksam gemacht werden. Dabei werden gezielte Hilfsmöglichkeiten aufgezeigt. Darüber hinaus stehen der Arbeitgeber bzw. Dienstherr sowie die Mitglieder der AG bSP Betroffenen mit Angeboten und Einzelberatungen zur Seite.

### Fehlzeiten

Fehlzeitenstatistiken unterstützen die Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen und der Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Durch eine Statistik der Fehlzeiten können:

- sich Verwaltungen und Organisationseinheiten vergleichen,
- Fehlzeitenquoten von Mitarbeitern verschiedener Bereiche gegenübergestellt und
- Entwicklungen über einen längeren Zeitraum dargestellt werden.

Die Fehlzeitenstatistik liefert umfassende Daten und Kennzahlen zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten. Sie weist auf Bereiche hin, in denen Ursachen für krankheitsbedingte Abwesenheiten ermittelt und vertiefend analysiert werden müssen. Die Ergebnisse sind Ausgangspunkt um

Qualitätsstandards zu sichern, Ressourcen besser bündeln zu können und gezielt Schwerpunkte für die betriebliche Gesundheitsförderung zu setzen.

Die Fehlzeitenstatistik wird jährlich mit dem Oberbürgermeister und den Senatoren ausgewertet. Eingereichte Vorschläge und Hinweise werden bezüglich ihrer Umsetzung geprüft.

Fehlzeiten liefern Hinweise darauf, wie die Mitarbeiter durch arbeitsbedingte Belastungen, private Einflussfaktoren und individuelle Leistungsvoraussetzungen beansprucht sind. Die Mitarbeiter füllen nicht nur die berufliche Rolle in ihrem Leben aus, sondern noch viele weitere Faktoren in ihrem Leben haben Einfluss auf die Gesundheit und somit auf die Fehlzeiten. Neben dem Faktor Arbeit/ Beruf/ Karriere wirken noch weitere verschiedene Lebensbereiche auf die Mitarbeiter ein, wie z. B.:

- Stärke der sozialen außerberuflichen Bindungen (Familie, Lebenspartner, Freunde)
- Finanzielle Situation
- Allgemeine Gesundheit, Bewegung, Ernährung
- Freizeit, Erholung, Kreativität, Entspannungsfähigkeit, Hobbys
- Wachstum der Persönlichkeit, Lebenssinn, Visionen, Ich-Identität
- Soziale Verantwortung, Lebensumfeld, Ehrenamt

Jeder Mitarbeiter hat eine Verantwortung für sich und seinen Körper und jedem Mitarbeiter muss klar sein, was die eigenen Verhaltensweisen und Haltungen für die eigene Gesundheit bewirken. Der Arbeitgeber/Dienstherr unterstützt mit den für ihn umsetzbaren Möglichkeiten.

#### **2.3.4.2 Arbeitsschutz**

##### Gesunderhaltende Arbeitsplatzgestaltung

Unter Gestaltung der Arbeitsplätze ist die Ausgestaltung vorhandener oder künftig einzurichtender Arbeitsplätze, insbesondere ihre räumliche Unterbringung, aber auch ihre körper- und funktionsgerechte Ausstattung mit Geräten und Einrichtungsgegenständen, ihre Temperierung, Beleuchtung und Belüftung sowie die Berücksichtigung von Umgebungseinflüssen (Lärm, Schmutz, Geruch) zu verstehen.

Dazu gibt es zahlreiche gesetzliche Arbeitsschutzbestimmungen, die vom Arbeitgeber bzw. von der Dienststelle einzuhalten sind. Ziel ist es, die Mitarbeiter vor einer Überbeanspruchung oder Gefährdung ihrer körperlichen und seelischen Gesundheit zu schützen.

Arbeitsstätten, Maschinen, Geräte, Anlagen usw. müssen so eingerichtet und unterhalten werden, dass die Mitarbeiter gegen Gefahren für Leben und Gesundheit geschützt sind. Dabei hat sich der betriebliche Arbeitsschutz an den allgemeinen Grundsätzen des Arbeitsschutzes zu orientieren.

Zu den Maßnahmen des Arbeitgebers bzw. Dienstherrn gehören:

- Sicherung der allgemeinen Grundsätze des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie des vorbeugenden Brandschutzes
- Befähigung der Führungskräfte zur Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen unter Beachtung von möglichen psychischen Belastungen
- Durchführung der Sicherheitsunterweisungen

Bei den Arbeitsschutzmaßnahmen, insbesondere bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, ist der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen.

Die Maßnahmen sind so zu planen, dass Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Umwelt sachgerecht mit dem Arbeitsplatz zur Förderung der Gesunderhaltung verknüpft werden.

### Gefährdungsbeurteilung

Im Rahmen der Liberalisierung des Arbeitsschutzes wird dem Arbeitgeber bzw. der Dienststelle vom Gesetzgeber ein größerer Spielraum gewährt, um den Anforderungen des Arbeitsschutzes zu genügen. Anstelle bis ins Detail gehender Regulierung wird nun vom Arbeitgeber bzw. von der Dienststelle eine Gefährdungsbeurteilung verlangt, in der sie/er die Erfüllung ihrer/seiner Sorgfaltspflichten bezogen auf Arbeitsmittel oder Gefahrstoffe nachweisen muss.

Dazu ist grundsätzlich vor Aufnahme der Tätigkeit bzw. in ausreichenden Abständen durch eine Beurteilung der für die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Die Beurteilung ist nach Art der Tätigkeit vorzunehmen und zu dokumentieren.

Dazu zählen insbesondere:

- Gestaltung, Einrichtung der Arbeitsstätte, der Arbeitsplätze,
- physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
- die Gestaltung, die Auswahl und der Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten, Anlagen sowie der Umgang damit und
- die Gestaltung von Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen, Arbeitszeit und deren Zusammenwirken.

Durch die einzelnen Organisationseinheiten sind Gefährdungsbeurteilungen zu erstellen und jährlich für die Arbeitsplätze im Verantwortungsbereich zu überprüfen. Für die Beseitigung von Mängeln und für die Durchsetzung von Maßnahmen tragen die Organisationseinheiten Verantwortung.

### Sicherheitsunterweisungen

Die verantwortlichen Führungskräfte unterweisen die Mitarbeiter vor Aufnahme einer Tätigkeit, bei Veränderungen in den Aufgabenbereichen, nach Unfällen sowie bei Einführung neuer Arbeitsmittel oder Technologien, die nur schwer in den bestehenden Arbeitsprozess zu integrieren sind.

Diese Sicherheitsunterweisungen erfolgen in den einzelnen Organisationseinheiten in eigener Verantwortung.

#### **2.3.4.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Mit den Regelungen rund um die Prävention überträgt der Gesetzgeber einen Teil der Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter dem Arbeitgeber bzw. Dienstherrn. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist damit eine Aufgabe des Arbeitgebers bzw. Dienstherrn und gilt für alle Mitarbeiter.

Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit, Motivation, Zufriedenheit der Belegschaft sind Zielgrößen des Eingliederungsmanagements. Das BEM nutzt sowohl dem einzelnen Mitarbeiter als auch dem Arbeitgeber bzw. Dienstherrn und den Sozialversicherungssystemen.

Der Arbeitgeber bzw. Dienstherr ist verpflichtet, im Einzelfall alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um die Arbeits-/Dienstunfähigkeit seiner Mitarbeiter zu beenden sowie weiterer Arbeits-/Dienstunfähigkeit vorzubeugen. So trägt das BEM letztlich dazu bei, die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen, zu erhalten oder schnellstmöglich wieder herzustellen.

Ziel des BEM ist es, möglichst frühzeitig mit langzeitkranken Mitarbeitern, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, in Kontakt zu treten. Damit sollen eventuellen gesundheitlichen Gefährdungen am Arbeitsplatz entgegengewirkt und betriebliche Einflussfaktoren genutzt werden, um die Genesung bzw. Stabilisierung von Langzeitkranken zu unterstützen. Ein verlässlicher Kontakt zur Arbeitswelt kann ein deutlicher Stabilisierungsfaktor für die Gesundung sein, während fehlender Kontakt die Gefahr von Stigmatisierungen erhöhen und Hürden für den Wiedereinstieg schaffen kann.

Damit dies gelingt, braucht der Arbeitgeber bzw. Dienstherr Partner. Das ist in erster Linie der Betroffene selbst, denn nur mit dessen Zustimmung können in Frage kommende Maßnahmen umgesetzt werden. Das sind aber auch die Personalvertretung und, wenn es sich um schwerbehinderte oder ihnen gleichgestellte Mitarbeiter handelt, die Schwerbehindertenvertretung.

Soweit möglich, sollen gemeinsam Maßnahmen besprochen und geplant werden, um den Gesundungsprozess zu fördern oder auch weiterer Arbeits-/Dienstunfähigkeit vorzubeugen. Die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock hat ein großes Interesse daran, Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so zu gestalten, dass deren Gesundheit keine Beeinträchtigung erleidet.

Mit der Novellierung des SGB IX ist durch das Gesetz zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen im § 84 Abs. 2 das BEM gesetzlich eingeführt worden.

Mit betroffenen Mitarbeitern, die in den letzten 12 Monaten mindestens 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeits-/dienstunfähig erkrankt sind, ist zunächst ein vertrauliches Erstgespräch zu führen. Gesprächsziel ist, den Ursachen der Arbeits-/ Dienstunfähigkeitszeiten des Mitarbeiters gemeinsam nachzugehen. Es soll nach Möglichkeiten gesucht werden, künftige Arbeits-/Dienstunfähigkeitszeiten zu vermeiden oder zumindest zu verringern. Rehabilitationsbedarfe zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit können so frühzeitig erkannt und entsprechende Rehabilitationsmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden.

Dazu ist gemeinsam mit der jeweils zuständigen Personalvertretung, Schwerbehindertenvertretung und dem Arbeitgeber bzw. Dienstherrn ein einheitlicher Verfahrensablauf zur Durchführung des BEM zu erarbeiten.

Das Gespräch mit dem Mitarbeiter führt der zuständige Personalsachbearbeiter. Die Zustimmung des Mitarbeiters ist zur Durchführung dieses Gespräches erforderlich. Der Betroffene hat die Möglichkeit an diesem Gespräch die Personalvertretung, im Falle einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung zusätzlich die Schwerbehindertenvertretung und ggf. eine andere Personen des Vertrauens zu beteiligen.

Eine mögliche, oft angewendete Maßnahme ist die stufenweise Wiedereingliederung. Das sogenannte "Hamburger Modell" soll arbeitsunfähige Mitarbeiter nach längerer schwerer Krankheit schrittweise an die volle Arbeitsbelastung heranführen und so den Übergang zur vollen Berufstätigkeit erleichtern.

Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein:

- Es besteht noch Anspruch auf Krankengeld bzw. es liegt noch Arbeitsunfähigkeit vor für die Dauer der Wiedereingliederungsmaßnahme.
- Der Mitarbeiter ist mit der Maßnahme einverstanden.
- Der Arzt stellt einen Wiedereingliederungsplan auf.
- Der Arbeitgeber bzw. Dienstherr erklärt sich mit der Maßnahme einverstanden.
- Der Mitarbeiter wird am bisherigen Arbeitsplatz eingesetzt.

Die Dauer der stufenweisen Wiedereingliederung ist abhängig vom individuellen gesundheitlichen Zustand. In der Regel dauert sie 6 Wochen bis 6 Monate. Der Mitarbeiter ist während der Maßnahme weiterhin arbeits- bzw. dienstunfähig.

Das Controlling der im Rahmen des BEM festgelegten Maßnahmen obliegt dem jeweiligen Personalsachbearbeiter. Es ist darauf zu achten, dass die Maßnahmen in einem angemessenen zeitlichen Rahmen realisiert werden. Bei Durchführung der Maßnahmen durch Dritte kann die Dienststelle nur empfehlend tätig werden.

Das BEM wird in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock seit Ende 2007 durchgeführt. In einigen Fällen erhielt der Arbeitgeber bzw. Dienstherr wertvolle Hinweise durch die Mitarbeiter,



wie durch geeignete Maßnahmen beispielsweise die körperliche Belastung am Arbeitsplatz reduziert werden könnte. Außerdem wurden Veränderungen an der Ausstattung von Arbeitsplätzen vorgenommen.

Das BEM erfüllt so auch eine wichtige Warnfunktion, um über den Einzelfall hinaus präventive Maßnahmen entwickeln zu können.

#### 2.3.4.4 Flexible Arbeitszeiten

**Quelle:** ArbZG, TVöD, AZV M-V  
Dienstvereinbarung zur Gestaltung gleitender Arbeitszeiten in der Stadtverwaltung Rostock (→ siehe Intranet: Verwaltung - Regelungen - AGA II – Dienstvereinbarungen DV/1 und DV/1/1)

Die flexible Arbeitszeitgestaltung stellt ebenfalls eine Präventionsmaßnahme bzw. eine Möglichkeit zur Verringerung der Fehlzeiten dar. Sowohl das Arbeitszeitgesetz als auch der TVöD eröffnen diesbezüglich der Arbeitszeit deutliche Spielräume. Ziel des Arbeitszeitgesetzes ist es, nicht nur die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Mitarbeiter bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten, sondern auch die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern.

Es gibt verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle, die sowohl getrennt als auch miteinander kombiniert angewandt werden können, so z. B. Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Teilzeitarbeit, Telearbeit, Abrufarbeit, Jobsharing etc. Die insbesondere im Arbeitszeitgesetz, TVöD und der Arbeitszeitverordnung M-V enthaltenen rechtlichen Rahmenbedingungen sind jedoch immer zu beachten.

Ziel einer modernen Verwaltung ist es, neben der Verbesserung der Dienstleistungen für die Bürger und einer wirksamen und wirtschaftlichen Wahrnehmung der Aufgaben auch für die Mitarbeiter ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit und Gestaltbarkeit der Arbeitsbedingungen zu erreichen. Die Arbeitszeitflexibilisierung ermöglicht den Mitarbeitern eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und persönlichen Interessen. Sie setzt aber auch die Bereitschaft der Mitarbeiter voraus, die Bedürfnisse der Bürger, z. B. nach veränderten Öffnungszeiten, verstärkt zu berücksichtigen und flexibel auf unterschiedlichen Arbeitsanfall zu reagieren.

Im November 2013 wurde in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock die „Dienstvereinbarung zur Gestaltung gleitender Arbeitszeiten in der Stadtverwaltung Rostock“ verabschiedet und seit Januar 2014 in Kraft gesetzt.

Es wurden Regelungen geschaffen, die eine Gleitzeit ohne feste Kernarbeitszeiten ermöglichen kombiniert mit der Einrichtung eines Arbeitszeitkontos. Statt der Kernarbeitszeiten werden innerhalb eines festgelegten Gleitzeitrahmens Servicezeiten festgelegt, sodass eine hohe flexible Arbeitszeitgestaltung möglich wird. In der Servicezeit muss jede Organisationseinheit den Mindestleistungsstandard (Gewährleistung der Kommunikation gegenüber Bürgern und innerhalb der Verwaltung; er orientiert sich am tatsächlichen Bedarf und ist auf die Organisationseinheit, nicht auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen) sicherstellen. Während der Öffnungszeiten (in Or-

organisationseinheiten mit Publikumsverkehr) ist durch die Organisationseinheiten der ordnungsgemäße Dienstbetrieb sicherzustellen.

Erforderlich dazu sind in erhöhtem Maße Abstimmungen mit der oder dem unmittelbaren Vorgesetzten sowie den Mitarbeitern untereinander. Die Einrichtung sowohl eines Gleitzeitkontos als auch eines Arbeitszeitkontos ermöglicht es, sowohl Zeitguthaben als auch Zeitschulden zu buchen, um sowohl der gesetzlichen Forderung der Einhaltung der höchstzulässigen Arbeitszeit zu entsprechen als auch dem Erfordernis der Flexibilisierung Genüge zu tun. (→ siehe 2.3.5.1 Flexible Arbeitszeiten)

### 2.3.5 Familienfreundliche Stadtverwaltung – Vereinbarkeit von Familie und Beruf

**Quelle:** § 6, 11, 28 TVöD, § 4, 9 AZVO M-V, §§ 66, 67 LBG M-V, TzBfG, PflegeZG, § 4 AZV M-V  
interne Urlaubsplanungen in den einzelnen Organisationseinheiten

Qualifizierte, leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter sind die tragende Säule bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben für die Bürger. Der Wettbewerb um motivierte und qualifizierte Fachkräfte wird auf Grund der demografischen Entwicklung zukünftig im Fokus des Personalmarketings stehen.

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen, die die Interessen der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock und die Interessen und Lebenswünsche der Mitarbeiter in Einklang bringen, sind eine wichtige Voraussetzung, um die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock als attraktive Arbeitgeberin bzw. Dienstherrn am Markt zu positionieren, um gut ausgebildete Fachkräfte und motivierte Auszubildende und Anwärter zu finden und diese an die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock zu binden. Auch bei der Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik nimmt die Führungskraft durch ihre Einstellung und ihr Verhalten eine Schlüsselposition ein.

Daher werden familienfreundliche Maßnahmen immer wichtiger. Die motivierende Wirkung eines ausgeglichenen Verhältnisses von Familien- und Berufsleben auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter gilt inzwischen als anerkannt. Private Belastungen, wie Pflegefälle zu Hause, Krankheit der Kinder oder des Partners etc. können die Leistungsfähigkeit und Motivation einschränken und negative Konsequenzen, wie bspw. erhöhte Fehlzeiten, Unkonzentriertheit, eingeschränkte Leistungsfähigkeit etc. hervorrufen. Berufliche Belastungen, wie Konflikte, veränderte Arbeitszeiten, Arbeitsdruck etc. können sich auf das Familienleben auswirken und damit in eine Belastungsspirale im Berufs- und im Familienleben führen.

Gerade Nachwuchskräfte, die mit der Familienplanung noch nicht begonnen oder diese noch nicht abgeschlossen haben, messen der Familienfreundlichkeit einer Verwaltung große Bedeutung bei. Das gleiche gilt auch für Mitarbeiter, die pflegebedürftige Angehörige haben.

Wenn die Mitarbeiter ihr Privatleben mit dem Berufsleben besser in Einklang bringen können, erhöht sich ihre Zufriedenheit. Und zufriedene Mitarbeiter sind gesünder, leistungsbereiter und motivierter.



Nachfolgend werden Aktivitäten erläutert, die auf Grund der Gesetzeslage, abgeschlossener Tarifverträge oder freiwillig in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock ohne großen finanziellen Aufwand implementiert wurden bzw. werden sollen:

### 2.3.5.1 Flexible Arbeitszeiten

**Quelle:** | §§ 6, 10 TVöD, § 9 AZVO M-V

Die flexible Arbeitszeit ist eine moderne und wirkungsvolle Form der familienorientierten Arbeitszeitgestaltung, die den Mitarbeitern ein passgenaues Arbeiten in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock ermöglichen soll. Die Arbeitszeit soll so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter unter Berücksichtigung von Mindestanwesenheitszeiten sowie dienstlicher Interessen innerhalb eines Gleitzeitrahmens ohne Kernzeiten ihre Arbeitszeit frei wählen können. Auch die Möglichkeit der "Stückelung" der Arbeitszeit sowie ein Arbeitszeitkonto ermöglicht ein familienorientiertes Planen und Arbeiten.

Regelmäßige Besprechungen in den Organisationseinheiten sollten jedoch so geplant werden, dass alle Beteiligten daran teilnehmen können.

Gerade bei immer flexibleren Arbeitszeiten unterstützt ein elektronischer Kalender die interne Kommunikation. Durch eine Kennzeichnung der Abwesenheitszeiten durch die Mitarbeiter können die Besprechungszeiten besser geplant werden.

Je flexibler insgesamt gearbeitet werden kann und wird, desto höher also die Flexibilität seitens des Arbeitgebers bzw. Dienstherrn aber auch der Mitarbeiter ist, um so familienfreundlicher ist die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock. (→siehe 2.3.4.4 Flexible Arbeitszeiten)

### 2.3.5.2 Teilzeit

**Quelle:** | § 11 TVöD, §§ 43, 46 BeamStG, §§ 63, 64, 65, 81 LBG M-V, § 4 AZVO M-V, Teilzeit- und Befristungsgesetz, Pflegezeitgesetz, Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz

Um die dienstlichen Interessen und die Lebenswünsche der Mitarbeiter besser in Einklang zu bringen, hat der Gesetzgeber die Möglichkeit geschaffen, für einen befristeten Zeitraum die vertraglich festgelegte Arbeitszeit zu verringern, sofern keine dienstlichen Belange entgegenstehen. Besonders individuelle und flexible Teilzeitmodelle ermöglichen häufig erst die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mitarbeiter mit Kindern oder mit zu pflegenden oder zu betreuenden Angehörigen.

Einige Mitarbeiter möchten nach der Elternzeit und der Aufnahme ihres Kindes in eine Kindertagesstätte schrittweise ihre Arbeit wieder aufnehmen, um dem Kind die Eingewöhnungsphase zu erleichtern. Durch eine abgestufte Teilzeitbeschäftigung wird den Mitarbeitern ein langsamer stufenweiser Wiedereinstieg in das Berufsleben ermöglicht. Der Arbeitseinstieg kann vorerst mit wenigen Stunden beginnen und sukzessive ausgedehnt werden. So besteht die Möglichkeit für

die Mitarbeiter, früher aus der Elternzeit zurückzukehren und damit auch eine Wiedereinstiegsqualifizierung zu minimieren.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit der Teilzeit während der Elternzeit. Elternzeit bedeutet nicht zwangsläufig den vollkommenen Ausstieg aus dem Berufsleben. Elternteile, die nach der Geburt des Kindes im reduzierten Umfang so bald wie möglich wieder arbeiten möchten, können während der Elternzeit Teilzeit arbeiten. So können Qualifizierungen erhalten und Einkommensverluste vermieden werden.

### 2.3.5.3 Abgestimmte Urlaubsregelungen

Bei der dienstlichen Urlaubsplanung sollte kein Mitarbeiter benachteiligt werden, nach dem Motto „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“. Eltern sind bei ihrer Urlaubsplanung von den Ferienzeiten ihrer Kinder abhängig und darauf angewiesen. Grundsätzlich sollte ihnen deshalb Urlaub innerhalb der Ferienzeiten ermöglicht werden. Jedoch auch Mitarbeiter ohne Kinder wollen ihren Urlaub mit den Urlaubsmöglichkeiten der Partner koordinieren. Die Führungskräfte der Organisationseinheiten sind für eine abgestimmte Urlaubsplanung, die den Interessen der Mitarbeiter gerecht wird, verantwortlich.

### 2.3.5.4 Unbezahlter Sonderurlaub

**Quelle:** | §§ 28, 29 TVöD, §§ 66, 67, 68 LBG M-V

Beamten kann Urlaub aus besonderen Anlässen gewährt werden. Zudem besteht die Möglichkeit, Urlaub ohne Dienstbezüge zu beantragen.

Beschäftigte können bei Vorliegen eines wichtigen Grundes auf der Grundlage des TVöD Sonderurlaub erhalten.

Beantragt ein Mitarbeiter Sonderurlaub, hat er das Vorliegen des wichtigen Grundes bzw. des besonderen Anlasses darzulegen und glaubhaft zu machen. Die Möglichkeit eines Sonderurlaubes steht auch teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern offen.

Ein wichtiger Grund liegt vor, wenn bspw. das Kind oder ein Angehöriger plötzlich krank wird und der Betreuung oder Pflege bedarf. Der Mitarbeiter kann gezwungen sein, einige Tage zu Hause zu bleiben.

Im Krankheitsfall greifen dann zunächst die gesetzlichen Regelungen von bis zu 10 Arbeitstagen bei Kindern unter 12 Jahren und im Pflegefall eines Angehörigen laut Pflegezeitgesetz ebenfalls bis zu 10 Arbeitstagen. Manchmal reichen diese Möglichkeiten jedoch nicht aus, um Betreuungslücken zu schließen.

Durch das Pflegezeitgesetz wird es Mitarbeitern durch eine kurzfristige unbezahlte Arbeitsbefreiung bei einer plötzlich auftretenden Pflegesituation auch ermöglicht, bei einer Pflegezeit von bis zu sechs Monaten, die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege besser in Einklang zu bringen. Zu beachten ist, dass laut Pflegezeitgesetz ein medizinischer Nachweis der Pflegeversicherung oder des medizinischen Dienstes der Krankenkasse notwendig ist.

Unbezahlter Sonderurlaub aus familiär bedingten Gründen ist ebenso wie die Inanspruchnahme von Pflegezeit keine Freizeit, sondern eine Freistellung für Familienarbeit. Die Möglichkeit von einigen Tagen unbezahltem Sonderurlaub pro Jahr ermöglicht es Mitarbeitern mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, ohne den familiären Druck mit in den Arbeitsprozess nehmen zu müssen, zu arbeiten. Dadurch wird auch gewährt, dass der gesetzliche Urlaub der Erholung dient. Die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock gewährt schnell und unbürokratisch eine unbezahlte Freistellung, um kurzfristig Betreuungslücken zu schließen. Damit auf der anderen Seite keine Arbeitslücken entstehen und die Arbeit weiter in geordneten Bahnen ablaufen kann, stimmen die betroffenen Mitarbeiter die kurze Auszeit mit ihren Vorgesetzten und ggf. den Kollegen ab.

### **2.3.5.5 Möglichkeit der Heimarbeit**

Zur Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen ist es oftmals erforderlich, zu variablen Zeiten zu Hause anwesend zu sein.

Es gibt vielerlei Arbeit, die nicht an den eigentlichen Arbeitsplatz oder die Unterstützung von anderen Mitarbeitern gebunden ist. Mit der Option von zu Hause aus zu arbeiten, besteht auf einfache Weise die Möglichkeit, flexibel auf berufliche oder familiäre Erfordernisse zu reagieren und dringende Betreuungseingpässe zu überbrücken. Um keine Missverständnisse entstehen zu lassen, sind im Vorfeld klare Absprachen mit den Vorgesetzten und den Mitarbeitern erforderlich. Die zu Hause zu leistende Arbeit ist klar zu definieren, damit sie abrechenbar ist. Bei der Mitnahme von Arbeit sind die datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu beachten.

### **2.3.5.6 Eltern-Kind-Büro bzw. Mitnahme von Kindern in das eigene Büro**

**Quelle:** | Eltern-Kind-Büro (EKB) / Großeltern-Enkelkind-Büro

Ein Ausfall der Tagesmutter, ein Stundenausfall in der Schule, der Partner ist verhindert oder ein krankes Großelternkind sind nur einige Beispiele für unvorhersehbare Ereignisse, durch die Mitarbeiter schnell in eine schwierige Lage geraten können. Es bleibt oft nichts anderes übrig als Urlaub oder Zeitausgleich zu nehmen.

Eine einfache, familienfreundliche Lösung dieses Problems wäre die Möglichkeit der Nutzung eines speziellen Büros als das Eltern- Kind-Büro (EKB).

Das EKB könnte allen Mitarbeitern (sowohl Eltern als auch Großeltern) der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock mit Kleinkindern oder heranwachsenden betreuungsbedürftigen Kindern für kurzfristige oder unvorhersehbare Betreuungsnotfälle zur Verfügung gestellt werden, vorausgesetzt sie üben eine Verwaltungstätigkeit aus.

Dieses Büro sollte sowohl mit Bürotechnik als auch mit kindgerechtem Mobiliar und Spielsachen ausgestattet sein.

Die Möglichkeit der Nutzung des EKB bietet den Mitarbeitern die Chance, selbst die Betreuung zu übernehmen und entspannter auf Betreuungsnotfälle reagieren zu können.

Auch die Möglichkeit der Mitnahme des Kindes in das eigene Büro kann kurzfristig entstandene Betreuungslücken schließen. Hierzu ist jedoch eine Abstimmung mit dem Kollegen im Büro vorzunehmen.

Bei der Einrichtung eines EKB ist die Wahl des Standorts auch im Hinblick auf die Auslastung des Büros wichtig.

#### **2.3.5.7 Kontakthaltung zu beurlaubten, langzeiterkrankten oder sich in befristeter Erwerbsminderungsrente bzw. einstweiligen Ruhestand befindlichen Mitarbeitern**

Um den Mitarbeitern einen schnellen Wiedereinstieg in das Berufsleben zu ermöglichen und den Bezug zu den Kollegen zu erhalten, werden unabhängig von der Dauer der familienbedingten Beurlaubung, Langzeiterkrankung oder befristeten Erwerbsminderungsrente bzw. Ruhestand von Mitarbeitern Rahmenbedingungen geschaffen, auf welche Weise die Mitarbeiter zur Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock und zu den Kollegen im Kontakt bleiben können.

Zum einen sind alle beurlaubten, langzeiterkrankten oder sich in befristeter Erwerbsminderungsrente bzw. Ruhestand befindlichen Mitarbeiter einmal im Jahr zu einer Informationsveranstaltung einzuladen, um sie über die wichtigsten betrieblichen Neuigkeiten und aktuellen Entwicklungen zu informieren und mögliche Qualifizierungen bekannt zu geben. Die Teilnahme an Qualifizierungen während einer Beurlaubung verkürzt die spätere Einarbeitungszeit und ist somit eine Investition in die Zukunft.

Zum anderen besteht natürlich die Möglichkeit, dass die jeweiligen Organisationseinheiten ihre beurlaubten, langzeiterkrankten oder sich in befristeter Erwerbsminderungsrente bzw. Ruhestand befindlichen Mitarbeiter regelmäßig einladen, damit der Anschluss an die Inhalte der Arbeit nicht verloren geht. Auch können die beurlaubten Mitarbeiter in notwendige Qualifizierungen während der Elternzeit mit einbezogen werden, so dass der berufliche Wiedereinstieg erleichtert wird und sich die Beurlaubten nicht isoliert fühlen und auf die Rückkehr in die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock gut vorbereitet sind. Auch die Möglichkeit einer Einladung zu einer Feierlichkeit außerhalb des dienstlichen Rahmens ist eine gute Kontakthaltungsmöglichkeit.

### 2.3.5.8 Konfliktbewältigung und Schutz der Beschäftigten gegen Mobbing am Arbeitsplatz

**Quelle:** Art. 1-3 GG, ArbschG, AGG, §§ 185, 187, 223, 240 StGB,  
Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz  
Dienstvereinbarung zur Konfliktbewältigung und zum Schutz der Beschäftigten  
gegen Mobbing am Arbeitsplatz (→ siehe Intranet: Verwaltung - Regelungen - AGA II –  
Dienstvereinbarungen – DV/6)  
Jährliches Allgemeines Qualifizierungsprogramm der Hansestadt Rostock (→ siehe  
Intranet: Verwaltung - Personal – Qualifizierung - Allgemeines Qualifizierungsprogramm der Stadt-  
verwaltung)

Durch Mobbing wird jemand – zumeist am Arbeitsplatz – fortgesetzt schikaniert, in passiver Form als Kontaktverweigerung mehrheitlich gemieden oder in sonstiger Weise in seiner Würde verletzt. Entscheidend dabei sind folgende Gesichtspunkte:

#### Verhaltensmuster:

Mobbing bezieht sich auf ein Verhaltensmuster und nicht auf eine einzelne Handlung. Die Handlungsweisen sind systematisch, d.h. sie wiederholen sich beständig.

#### Negative Handlungen:

Mobbingverhalten kann verbal (z. B. Beschimpfung), nonverbal (z. B. Vorenthalten von Informationen) oder physisch (z.B. Körperverletzung) sein.

#### Ungleiche Machtverhältnisse:

Die Beteiligten haben unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf die jeweilige Situation. Ursache ist nicht immer ein Rangunterschied, sondern kann auch z. B. durch die bloße Anzahl der „angreifenden“ Personen bedingt sein.

#### Opfer:

Im Handlungsverlauf kristallisiert sich ein Opfer heraus. Aufgrund der ungleichen Machtverteilung hat dieses Schwierigkeiten, sich zu verteidigen.

Am Arbeitsplatz wird zwischen Mobbing seitens Vorgesetzter und solchem, das von Mitarbeitern gleicher oder unterer Rangfolge ausgeht, unterschieden.

Mobbing hat weitreichende negative Folgen für die Gesundheit sowie für die berufliche und private Situation des Opfers. Regelmäßige feindselige Angriffe rufen negative Gefühle und starke Verunsicherungen bei den Betroffenen hervor, was meist nicht ohne Folgen auf ihr Arbeits- und Leistungsverhalten bleibt. Dem jeweiligen Arbeitgeber bzw. Dienstherrn entstehen nennenswerte finanzielle Belastungen, wie Minderleistung, Fluktuation, Fehlzeiten.

Betriebliche Strategien gegen Mobbing unterteilen sich in Prävention und Intervention. Als zentrale Maßnahmen der Mobbingprävention gilt der Aufbau einer Organisations- und Führungskultur, die eine konstruktive Zusammenarbeit garantiert, in der jeder Einzelne von allen wertgeschätzt wird. Sekundäre Maßnahmen sind Aufklärung, Installation einer betriebsinternen Infrastruktur gegen Mobbing am Arbeitsplatz, die systematische Sammlung von Daten über Mobbing

im Betrieb oder die Beseitigung von betrieblichen Rollenkonflikten. Bei der Intervention geht es zuerst darum, den Mobber zu stoppen. Eine Möglichkeit ist Mediation. Weiter kommt der Unterstützung des Opfers eine gewichtige Bedeutung zu. Auch muss der Täter so unterstützt werden, dass er sein Verhalten nicht nur im aktuellen Fall, sondern grundsätzlich ändert.

Die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock verpflichtet sich, gegen Mitarbeiter vorzugehen, die andere Mitarbeiter nachweislich durch Mobbing in ihrem Persönlichkeitsrecht verletzen oder ein solches Verhalten dulden. Sie stellt sicher, dass der oder dem Beschwerdeführenden aus der Mitteilung eines möglichen Fehlverhaltens kein Nachteil entsteht.

Vorgesetzte haben durch ihr Verhalten zu einem Betriebsklima beizutragen, in dem die persönliche Integrität und Würde aller Mitarbeiter respektiert wird. Sie tragen die Verantwortung dafür, dass Hinweisen auf Mobbing in ihrem Arbeitsbereich unverzüglich nachgegangen wird. Dazu regelt die *Dienstvereinbarung zur Konfliktbewältigung und zum Schutz der Beschäftigten gegen Mobbing am Arbeitsplatz* ein Verfahren der Beschwerdebehandlung in sechs Schritten. Die Dienstvereinbarung ist seit 2004 in Kraft. Eine Änderung erscheint derzeit nicht erforderlich.

Für einen partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz, der Mobbing nicht zulässt, bedarf es der Information und Sensibilisierung aller Mitarbeiter. Diese erfolgt in erster Linie über das Allgemeine Qualifizierungsprogramm der Stadtverwaltung Rostock. Bis einschließlich 2011 wurde für alle Führungskräfte der Stadtverwaltung Rostock das Seminar "Umgang mit Mobbing als Führungsaufgabe" angeboten. Somit wurde der allgemeine Grundbedarf an speziellen Informationen zum Thema Mobbing vorerst gedeckt. Zudem finden regelmäßig Seminare für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen zu Themen wie „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ oder „Konfliktmanagement“ statt. (→ siehe Intranet: Verwaltung - Personal – Qualifizierung - Allgemeines Qualifizierungsprogramm der Stadtverwaltung) Die Führungskräfte sich im Rahmen Ihrer Fürsorgepflicht den Mitarbeitern gegenüber regelmäßig zu diesen Themen fortzubilden.

### 2.3.5.9 Gender Mainstreaming

**Quelle:** | Amsterdamer Vertrag von 1997 (vorrangig Artikel 2, 3, 13, 141), rechtsverbindlich für die EU-Gemeinschaft seit 01.05.1999, Artikel 3 GG, Artikel 13 KV-MV  
| Gleichstellungskonzeption des Landes Mecklenburg-Vorpommern seit 2000  
| Beschluss der Bürgerschaft zur Implementierung von Gender Mainstreaming von 2001

Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.

Gender Mainstreaming umsetzen heißt, sich im eigenen Denken und Handeln sowie bei der Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse konsequent am Ziel zu orientieren, dass beiden Geschlechtern in ihrer jeweiligen sozialen und biologischen Vielfalt gleiche Rechte und Pflichten sowie reale Möglichkeiten für ihre Lebensgestaltung zustehen.



Gender Mainstreaming entspricht der Fähigkeit und sozialen Kompetenz, alles, was im Zusammenhang mit Menschen im verwaltungsinternen sowie verwaltungsexternen Bereichen steht, mit einer weiblichen und männlichen Doppelperspektive zu analysieren und zu entscheiden.

Spezifische Maßnahmen zur Verbesserung der gesellschaftlichen Situation für Mädchen und Frauen (Mädchen- / Frauenförderung) oder Jungen und Männer (Jungen- / Männerförderung) und Gender Mainstreaming als auf Gleichstellung ausgerichtetes Querschnittsdenken ergänzen sich gegenseitig.

Seminare zur Erlangung von Genderfachwissen und Genderkompetenz vor allem für alle Führungskräfte wurden von 2001 bis 2007 kontinuierlich durch externe Gendertrainer durchgeführt. Seit 2008 werden praxis- und bedarfsorientiert nach Senatsbereichen Genderworkshops angeboten.

Leitsatz für alle Mitarbeiter sollte sein: *„Frage bei allem, was du tust, nach den Auswirkungen deines Verwaltungshandelns auf Frauen und Männer“* – Gender Mainstreaming: auf Gleichstellung ausgerichtetes Denken und Handeln in der täglichen Arbeit.

### 2.3.5.10 Diversity Management

**Quelle:** | Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG),  
| Charta der Vielfalt  
| Schwerbehinderten-Richtlinie der Hansestadt Rostock (→ siehe Intranet: AGAll 1/42)  
| Integrationskonzept der Hansestadt Rostock

Beim Diversity Management handelt es sich um ein Management der sozialen Vielfalt. (→ siehe 2.3.5.8 Konfliktbewältigung und zum Schutz der Beschäftigten gegen Mobbing am Arbeitsplatz, 2.3.5.9 Gender Mainstreaming, 2.3.5.11 Behindertengerechter Personaleinsatz)

Diversity Management toleriert nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor. Ziele eines Diversity Managements sind eine produktive Gesamtatmosphäre in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock zu erreichen, soziale Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern. Bei den Unterschieden handelt es sich zum einen um die äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede – z. B. Geschlecht, Volkszugehörigkeit, Alter, Behinderung – zum anderen um subjektive Unterschiede, wie z. B. sexuelle Orientierung, Religion, Lebensstil. Während sichtbare Attribute eine Bedeutung für die Gruppenkomposition besitzen, kann die Qualität und Verteilung von unsichtbaren Unterschieden unmittelbare Leistungs- und Ergebnisrelevanz entfalten.

Der Oberbürgermeister der Hansestadt Rostock hat bereits 2009 die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Die „Charta der Vielfalt“ ist ein grundlegendes Bekenntnis zu Fairness und Wertschätzung von Mitarbeitern. Durch die Unterzeichnung verpflichtet sich die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist und auf Einbeziehung und gegenseitigem Respekt basiert.

Die strategische Zielsetzung besteht in der Erhöhung der Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Marktbedingungen. Dabei wird personenbezogenen Aspekten (ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss) durch speziell auf Zielgruppen zugeschnittene Maßnahmen Rechnung getragen. Maßnahmen, die verhaltensbezogene Aspekte zum Gegenstand haben, zielen auf die Schaffung eines für das Diversity Management günstigen Umfeldes.

Seit Inkrafttreten des AGG hat dieses Thema eine neue Dimension erhalten, da die Nichteinhaltung bestimmter Diversity-Standards nun sanktioniert wird. Den Opfern wird eine materielle Entschädigung zugebilligt.

Somit wird ein hohes Maß an Diversity-Kompetenz zu einer maßgeblichen Schlüsselqualifikation bei Führungskräften. Diese müssen zunehmend die Fähigkeit besitzen, die Verschiedenartigkeit von Mitarbeitern wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und ein diskriminierungsfreies, wertschätzendes Arbeitsumfeld zu gestalten.

Dem wurde in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock mit einer hohen Anzahl von Qualifizierungsangeboten Rechnung getragen.

Weitere wichtige Bestandteile einer umfassenden Diversity-Strategie sind das Entwickeln einer differenzierten und ausgewogenen Personalstruktur und deren effektive Nutzung im Personaleinsatz.

Richtig verstandenes Diversity Management läuft nicht den Grundsätzen der Gleichbehandlung zuwider. Die Berücksichtigung von strukturellen Merkmalen führt nicht dazu, dass einzelne Personen oder bestimmte Mitarbeitergruppen benachteiligt oder sogar diskriminiert werden, sondern erhöht die Chancengleichheit.

Zukünftig müssen neue Strategien entwickelt werden, um das Anliegen des Diversity Managements in der Personalpolitik zu berücksichtigen, z. B. könnten Angebote an Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in der Zukunft eine größere Rolle spielen.

Die in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock existierenden Büros für Gleichstellungsfragen, Integrationsfragen für Migranten sowie für Behindertenfragen sind Ansprechpartner für die Bürger, aber auch für die Mitarbeiter der Hansestadt Rostock, um diesbezügliche Fragen zu klären oder Probleme zu lösen.

#### **2.3.5.11 Behindertengerechter Personaleinsatz**

**Quelle:** SGB IX  
Richtlinie über die Einstellung, Beschäftigung und begleitende Hilfe Schwerbehinderter und Gleichgestellter bei der Hansestadt Rostock - Schwerbehindertenrichtlinie (→ siehe Intranet: AGAll 1/42)

Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen sind so zu beschäftigen, dass sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzen und weiterentwickeln können. Behinderungsbedingten persönlichen Befindlichkeiten und Beeinträchtigungen des Arbeitsablaufes ist mit Verständnis zu begegnen. Soweit Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen für eine Arbeit



mehr Zeit benötigen als Nichtbehinderte, ist dies in Kauf zu nehmen. Bei der Einstellung und Übertragung eines neuen Aufgabengebietes sind sie besonders sorgfältig am neuen Arbeitsplatz einzuweisen. Ihnen ist, falls erforderlich, eine angemessen längere Einarbeitungszeit zu gewähren. Im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten sind berufsbegleitende Hilfen am Arbeitsplatz vorzunehmen.

Die Förderung von Einzelarbeitsplätzen im Rahmen der begleitenden Hilfe und der Neuschaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen ist ein zentrales Anliegen des Schwerbehindertenrechts.

Gemäß § 83 SGB IX treffen die Arbeitgeber mit der Schwerbehindertenvertretung und der Personalvertretung in Zusammenarbeit mit dem Beauftragten des Arbeitgebers bzw. Dienstherrn eine verbindliche Integrationsvereinbarung. Die Vereinbarung enthält Regelungen im Zusammenhang mit der Eingliederung schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter Menschen, insbesondere zur Personalplanung, Arbeitsplatzgestaltung, Gestaltung des Arbeitsumfelds, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit sowie Regelungen über die Durchführung in den Betrieben und Dienststellen.

Die Arbeitsplätze schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter Menschen werden leistungsgerecht, entsprechend der individuellen Behinderung, mit Unterstützung des Landesamtes für Gesundheit und Soziales M-V, Integrationsamt/Hauptfürsorgestelle ausgestattet. Gleiches gilt, wenn sich für Schwerbehinderte und ihnen Gleichgestellte behinderungsbedingte Leistungseinschränkungen bzw. ein erhöhter Betreuungsbedarf ergeben.

Derzeit ist Grundlage für die Beschäftigung schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter Menschen die Richtlinien über die „Einstellung, Beschäftigung und begleitende Hilfe Schwerbehinderter und Gleichgestellter bei der Hansestadt Rostock“ (Schwerbehindertenrichtlinien).

### Geschützter Arbeitsbereich

Grundvoraussetzung für das Entstehen eines geschützten Arbeitsbereiches ist das Vorhandensein einer entsprechenden Arbeitsaufgabe. In einem geschützten Arbeitsbereich sind schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen tätig, deren Beschäftigung auf Grund ihrer Behinderung für den Arbeitgeber bzw. Dienstherrn nicht nur vorübergehend mit außergewöhnlichen Aufwendungen verbunden ist. Arbeitgeber bzw. Dienstherrn erhalten bei der Gründung eines geschützten Arbeitsbereiches umfangreiche Förderung und Unterstützung durch das Integrationsamt, wie bspw.

- Beteiligung an den Kosten zur Ausstattung aller im geschützten Arbeitsbereich vorhandenen Arbeitsplätze,
- finanzieller Ausgleich vorhandener behinderungsbedingter Minderleistungen bei einzelnen schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten Mitarbeitern,
- Übernahme der Personalkosten der Betreuer bis zur vollen Höhe.

Im Amt für Stadtgrün, Naturschutz und Landschaftspflege ist seit 1994 ein geschützter Arbeitsbereich eingerichtet. In diesem Arbeitsbereich wurden acht Arbeitsplätze geschaffen und besetzt. Die Arbeitsaufgabe besteht in der Pflege von städtischen Grünanlagen.

## 2.4 Personalführung

### Strategisches Ziel

#### Personalführung

- Die Führungskräfte haben mit ihrer Personalführung dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter leistungsfähig, gesund und motiviert bleiben. Der kommunikativen Kultur als Bestandteil der Personalführung kommt hier eine besondere Bedeutung zu.
- Damit die Führungskräfte den steigenden Anforderungen gerecht werden und neue Führungskräfte sich auf ihre Rolle vorbereiten können, werden sie entsprechend qualifiziert.

Im Laufe der vergangenen Jahre wurden und werden auch zukünftig immer höhere Anforderungen an die Führungskräfte gestellt. Um die Leistungsfähigkeit der „alternden“ Belegschaft weiterhin zu erhalten, rücken Personalmanagementmaßnahmen und somit die Ressource „Personal“ verstärkt in den Vordergrund. Auch die Einbettung junger Auszubildender, Anwärter und neu eingestellte Mitarbeiter in die vorhandenen Strukturen stellen für Führungskräfte steigende Anforderungen dar.

Ebenso sind die Führungskräfte Teil des demografischen Wandels. Sie müssen zum einen Vorbild sein und sich fragen „Wie gehe ich selbst mit dem Älterwerden um?“ und zum anderen „Wie kann ich durch mein Führungsverhalten dazu beitragen, dass die Mitarbeiter möglichst lange ihre Arbeitsfähigkeit erhalten?“ und „Wie kann ich die Potentiale möglichst aller Mitarbeiter fördern?“

Dabei erweist sich vor allem die von der Führungskraft gezeigte Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern als wesentlicher Faktor. Das bedeutet einerseits, den Mitarbeitern Aufmerksamkeit zu schenken, sie ernst zu nehmen und ihre Leistungen zu würdigen. Und andererseits Leistungen einzufordern, mit Zielvereinbarungen bzw. systemischen Leistungsbeurteilungen zu arbeiten, Feedback geben und Minderleistungen klar zu benennen.

Ein wichtiger Bestandteil der Personalführung ist die kommunikative Kultur, denn nur im partnerschaftlichen Gespräch mit den Mitarbeitern können Ziele und künftige Aufgaben abgesteckt, Unterstützungsbedarfe eruiert und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Damit die Führungskräfte den steigenden Anforderungen gerecht werden und die neuen Führungskräfte sich auf ihre Rolle vorbereiten können, wurde die Qualifizierung von Führungskräften fest im Allgemeinen Qualifizierungsprogramm (→ siehe Intranet: Verwaltung – Personal – Qualifizierung) verankert. Im speziellen Kapitel *Führungskräftequalifizierung* werden den Führungskräften, explizit auf Ihre jeweilige Zielgruppe zugeschnitten, Qualifizierungen angeboten, um ihre Führungskompetenz regelmäßig weiter auszubauen.

### 2.4.1 Interne Kommunikation

<b>Quelle:</b>	Leitlinien über eine kommunikative Kultur in unserer Stadtverwaltung, HRO 2003, Leitfaden für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock (befindet sich derzeit in der Überarbeitung im Rahmen der Maßnah- menumsetzung 4.1.4 Mitarbeitergespräche intensivieren) § 5 Abs. 4 TVöD § 22 LBG
----------------	--

Je dynamischer die Veränderungsprozesse, je komplexer die Lösungen für öffentliche Aufgaben, desto gefragter sind gerade dann unter den Mitarbeitern Orientierung, gemeinsame Ziele, Verständnis für sich wandelnde Aufgaben und eine daraus erwachsende Identifikation.

Interne Kommunikation ist die zielgruppengerechte Aufarbeitung und Bereitstellung von Informationen. Sie steuert die Prozesse des kommunikativen Austausches nach innen. Darunter fällt sowohl die Kommunikation der Verwaltungsspitze mit den Mitarbeitern, die Kommunikation der Führungskräfte untereinander und mit ihren Mitarbeitern als auch der allgemeine Informationsaustausch untereinander. Sie kann die Motivation erhöhen, Anerkennung für Geleistetes schaffen und helfen, städtisches Handeln für die Bürger weiter zu verbessern und dessen Akzeptanz zu erhöhen.

Um dies zu erreichen, muss zunächst eine konzeptionell gesteuerte interne Kommunikation installiert werden, denn interne Kommunikation ist ein offensiver, geplanter und strukturierter Akt permanenter Information.

Sie liefert Orientierung durch Wissen und Information, Klarheit über die Grundlagen kommunalen Handelns und setzt alle Teilnehmer an interner Kommunikation in die Lage, städtische Aufgaben, Arbeitsergebnisse, Schwierigkeiten, Konflikte zu verstehen, zu bewerten und als Multiplikatoren nach innen und außen zu transportieren.

Dabei geht es nicht nur darum, welche Informationen objektiv geliefert werden, sondern auch um die psychologische Dimension aller Informationsprozesse, wie z. B. dabei zu sein, dazu zu gehören oder ausgeschlossen zu werden. Das Ziel ist es, ein Wir-Gefühl zu schaffen.

In der Regel erfolgt die interne Kommunikation von oben nach unten. Oft kommt es dabei zu erheblichen Informationsverlusten. Ein wesentlicher Kritikpunkt der Mitarbeiter ist, dass die Medien über Vorhaben der Verwaltung oft früher berichten, als Informationen der Verwaltungsführung bei ihnen ankommen.

Ein Ziel ist es deshalb, zukünftig zunehmend auch eine Kommunikation von unten nach oben zu ermöglichen, um die Beteiligung der Mitarbeiter an der Formulierung und Umsetzung der Verwaltungsziele zu ermöglichen und damit eine gewisse Wertschätzung des Potentials der Mitarbeiter zu erreichen.

Um eine fachübergreifende Kommunikation zu fördern, werden regelmäßige Gesprächs- und Informationsrunden zwischen den Amtsleitungen der einzelnen Organisationseinheiten und dem Oberbürgermeister durchgeführt.

### 2.4.1.1 Kommunikative Kultur

Effektive Kommunikation kann nur erreicht werden, wenn eine offene und transparente kommunikative Kultur etabliert ist. Im Jahr 2003 wurden deshalb „Leitlinien über eine kommunikative Kultur in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock“ verankert.

Wichtig bei der Schaffung einer kommunikativen Kultur ist, dass die Weitergabe und der Austausch von Informationen als Notwendigkeit mit nur einem Ziel verstanden werden: den gemeinsamen Erfolg zu sichern. Kommunikation ist die Verständigung und Auseinandersetzung zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern sowie die Schaffung einer gemeinsamen Ebene. Voraussetzung dafür ist die gegenseitige Akzeptanz.

#### Kommunikative Kultur in der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock bedeutet:

- Vereinbaren eindeutiger, nachprüfbarer und realistischer Ziele,
- Schaffen klarer Verantwortlichkeiten,
- Entscheidungen dort zu treffen, wo die Verantwortung liegt,
- Einbinden der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse,
- Zusammenarbeit, einander helfen und unterstützen,
- Anerkennen der Leistungen anderer, Annehmen berechtigter Kritik,
- Austragen von Konflikten fair, offen, ehrlich und konstruktiv,
- Beitragen zu einer vertrauensvollen Atmosphäre,
- gegenseitige Information, rechtzeitig und umfassend,
- mehr miteinander reden als übereinander,
- Verbessern der gemeinsamen Kommunikation,
- Qualifizieren entsprechend wandelnder Anforderungen.

### 2.4.1.2 Intranet

Die zentrale Plattform für interne Informationsbereitstellung und Kommunikation ist das Intranet. Dieses kann schnell auf aktuelle Ereignisse reagieren und für eine weite Verbreitung unter den Mitarbeitern sorgen. Hier werden neben Informationen und Berichten auch alle Arbeitshilfen, wie Erlasse, Verfügungen, Anwendungshinweise und Dienstanweisungen veröffentlicht. So ist mithilfe des Intranets auch ein stadtverwaltungsweiter Wissenstransfer (→ siehe 2.3.3 Wissensmanagement) möglich. Außerdem bietet es die Möglichkeit, über anlassbezogene Foren mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Über das Intranet ist es auch möglich, eine Anerkennungskultur in der Stadtverwaltung zu fördern, indem hier vor einem breiten Publikum Lob und Bestätigung für gute Leistungen und entsprechender Dank ausgesprochen werden können.

Wichtig ist die klare Festlegung von Zuständigkeiten. Die Redaktion erfolgt in der Pressestelle, in den Fachbereichen nehmen Intranet-Redakteure die Kompetenzen für Inhalte und Freischaltungen der Fachbereiche wahr. Mit diesen finden regelmäßig Redaktionskonferenzen statt.

Parallel zum Intranet ist vorgesehen, für Arbeitsplätze ohne einen PC ein Extranet einzurichten, damit Informationen von außerhalb aktiv abgerufen werden können.

### 2.4.1.3 Mitarbeitergespräch

Auch das Mitarbeitergespräch (MAG) ist Teil der internen Kommunikation. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind Voraussetzung dafür, dass über die Alltagskommunikation hinaus nicht nur grundsätzliche Fragen der Arbeit und Zusammenarbeit vertieft besprochen werden können, sondern auch gemeinsam definierte Ziele/Leistungsbeurteilungen und Leitlinien im Blickfeld bleiben. Das MAG soll mindestens einmal jährlich geführt und dokumentiert werden.

Die regelmäßig oder situativ stattfindenden Gespräche sollen vor allem die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter unterstützen und sich mit allen Fragen der Qualifizierung beschäftigen. Im Ergebnis werden die obligatorischen persönlichen Qualifizierungspläne der Mitarbeiter vom Mitarbeiter und Vorgesetzten aufgestellt und Maßnahmen für die Umsetzung vereinbart. Darüber hinaus tragen sie dazu bei, eine Standortbestimmung bezüglich der Arbeitsergebnisse und des Arbeitsverhaltens zu ermöglichen sowie klare Leistungsmaßstäbe zu vermitteln. Außerdem sollen sie die Kooperation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sowie das gegenseitige Verständnis verbessern und ein zielgerichtetes, ergebnisorientiertes und eigenverantwortliches Arbeiten der Mitarbeiter fördern.

Ein Bestandteil des MAG ist auch die Besprechung der Zusammenarbeit sowohl aus der Sicht der Vorgesetzten als auch aus der Sicht der Mitarbeiter. Dies ist vor allem für die Mitarbeiter eine gute Möglichkeit, dem Vorgesetzten in offener, vertraulicher Atmosphäre ein persönliches Feedback sowohl über positive Aspekte als auch über Schwierigkeiten im täglichen Arbeitsprozess zu geben.

Des Weiteren sollten die Führungskräfte auch anlassbezogen im Sinne eines Perspektivgesprächs mit den Mitarbeitern ins Gespräch kommen. Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf: indem die jeweiligen Bedürfnisse und Erwartungen anlassbezogen angesprochen werden wie bspw: Schwangerschaft einer Mitarbeiterin, Vaterschaft eines Mitarbeiters, Pflege- oder Betreuungssituation eines Angehörigen, rasche Wiedereinstiegsplanung, Ende der Elternzeit, Ende der Pflegezeit (sechs Monate), Wiedereinstieg nach Beurlaubung aus familiären Gründen.

Die Führungskraft kann ein Gesprächsangebot unterbreiten oder auch auf Wunsch der Mitarbeiter ein Gespräch führen. Ziel des Gespräches sollte sein, die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu optimieren und Belastungen zu reduzieren, einen (vollständigen) Ausstieg zu verhindern bzw. einen möglichst raschen Wiedereinstieg zu planen. Die Mitarbeiter erhalten so ein Signal, dass sie für die Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock wichtig sind. (→ siehe Intranet: Verwaltung – Personal – PERMAKO – Personalführung – Interne Kommunikation)

## 2.4.2 Leistungsorientierte Bezahlung

**Quelle:** § 18 TVöD  
Dienstvereinbarung zur Einführung des leistungsorientierten Entgeltes und Vereinbarung eines betrieblichen Systems nach § 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD (→ siehe Intranet: Verwaltung - Regelungen - AGA II – Dienstvereinbarungen DV/16)

Mit dem TVöD wurde ab dem Jahr 2007 eine variable, leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt ermöglicht. Diese soll dazu beitragen, die öffentliche Dienstleistung bei Steigerung der Eigenverantwortung, Führungskompetenz und Motivation der Beschäftigten zu verbessern. Damit ist das leistungsorientierte Entgelt ein modernes Instrument zur Personalführung.

Im TVöD ist das zur Verfügung stehende Gesamtvolumen definiert. Dieses beträgt

im Jahr 2010 = 1,25 v. H.,

im Jahr 2011 = 1,5 v. H.,

im Jahr 2012 = 1,75 v. H. und

im Jahr 2013 = 2 v. H.

der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers.

Der TVöD sieht vor, dass die Leistungsfeststellung der Beschäftigten anhand geschlossener Zielvereinbarungen und/oder einer systematischen Leistungsbewertung erfolgen kann.

Die Zielvereinbarung stellt dabei eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und dem einzelnen Beschäftigten oder einer Beschäftigtengruppe über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung dar.

Bei der systematischen Leistungsbewertung wird die erbrachte Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung beurteilt.

Leistungsorientierte Bezahlung kann durch Zahlung einer Leistungsprämie (einmalige Zahlung), Erfolgsprämie oder Leistungszulage (zeitlich befristete, wiederkehrende Zahlung) erfolgen.

Das jeweilige System der leistungsorientierten Bezahlung muss in einer Dienstvereinbarung geregelt werden. Solange eine Dienstvereinbarung nicht existiert, erhalten die Beschäftigten eine undifferenzierte Auszahlung einer Pauschale in Höhe von 6 v. H. des Tabellenentgeltes des Monats September des Vorjahres.

Beamte werden vom System der leistungsorientierten Bezahlung nicht erfasst. Im Rahmen der Strukturreformen zur Beamtenbesoldung sollen allerdings die Grundlagen für die Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung auch für den Beamtenbereich geschaffen werden.

Im Dezember 2013 wurde zwischen dem Oberbürgermeister und dem Personalrat Stadtverwaltung die „Dienstvereinbarung zur Einführung des leistungsorientierten Entgeltes und Vereinbarung eines betrieblichen Systems nach § 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD“ unterzeichnet. Sie trat am 1.



Januar 2014 in Kraft und gilt für die Beschäftigten der Stadtverwaltung Rostock. Das Leistungsentgelt wird danach einmal jährlich zusätzlich zum Tabellenentgelt in Form einer Leistungsprämie gezahlt. Das Gesamtvolumen wird nach Entgeltgruppen in fünf Teilvolumina aufgeteilt (EG 1, EG 2-4, EG 5-8 und S 04-08, EG 9-12 und S 11a-S 17, EG 13-15). Die Leistungsfeststellung erfolgt grundsätzlich durch eine systematische Leistungsbewertung. Im gegenseitigen Einvernehmen zwischen Führungskraft und Beschäftigten kann die Leistungsfeststellung durch eine Zielvereinbarung erfolgen. Zu Beginn des Bewertungszeitraumes sind die voraussichtlichen Schwerpunkte bzw. die Ziele in einem persönlichen Gespräch zwischen der Führungskraft und dem Beschäftigten zu erörtern bzw. zu vereinbaren. Für die Leistungsbewertung findet ein dreistufiges Bewertungsmodell Anwendung:

<b>Stufe 3</b>	Beschäftigte, die wesentliche Anforderungen nicht erfüllen, erhalten kein Leistungsentgelt.
<b>Stufe 2</b>	Beschäftigte, die durch ihre Leistungen zum Erfolg der Stadtverwaltung beitragen, erhalten einen Anteil in Höhe von 85 % vom jeweiligen Teilbudget.
<b>Stufe 1</b>	Beschäftigte, die herausragende Leistungen erbringen, erhalten zusätzlich einen Anteil in Höhe von 15 % vom jeweiligen Teilbudget.

Übersicht 6: Dreistufiges Bewertungsmodell zur LOE

Teilzeitbeschäftigte erhalten das Leistungsentgelt anteilig entsprechend ihrer individuellen wöchentlichen Arbeitszeit.

Bei Abwesenheitszeiten, die 42 Kalendertage im Bewertungszeitraum überschreiten – ausgenommen Urlaub gemäß §§ 26, 27 TVöD – wird Leistungsentgelt entsprechend der Anwesenheit anteilig gewährt.

Die Auszahlung des Teilbudgets der in den Jahren 2008 – 2013 nicht ausgezahlten Beträge des Leistungsentgeltes wurde an die Verbesserung des Finanzhaushaltes der Hansestadt Rostock, insbesondere an eine Verbesserung des Saldos der ordentlichen und außerordentlichen Ein- und Auszahlungen gemäß Haushaltsplan für das Jahr 2013 gebunden. Die Auszahlung erfolgte an alle Beschäftigten, die zum Zeitpunkt der Unterzeichnung der Dienstvereinbarung mindestens 6 Monate bei der Stadtverwaltung der Hansestadt Rostock beschäftigt sind und erfolgte in Form einer erfolgsabhängigen Leistungsprämie an alle Beschäftigten zu gleichen Teilen. Teilzeitbeschäftigung und Abwesenheitszeiten von mehr als 42 Kalendertagen führten zu einer anteiligen Auszahlung.

Die Auszahlung erfolgte mit der Entgeltzahlung im Mai 2014.

Ab März 2014 wurden alle Führungskräfte zu dieser Thematik geschult.

Im März 2014 fand die konstituierende Sitzung der betrieblichen Kommission (BK LOE) statt. Diese gab sich eine Geschäftsordnung. Sie setzt sich paritätisch aus je drei Vertretern der Dienststelle und drei Vertretern des Personalrates Stadtverwaltung zusammen. Der Vorsitz

wechselt jährlich. Die BK LOE tritt in der Regel monatlich zusammen. Sie hat folgende Aufgaben:

- Mitwirkung an der Entwicklung des betrieblichen Systems zur leistungsorientierten Bezahlung
- Mitwirkung bei der Einführung des betrieblichen Systems zur leistungsorientierten Bezahlung
- Mitwirkung beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems zur leistungsorientierten Bezahlung
- Entgegennahme und Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden von Beschäftigten zu Mängeln des betrieblichen Systems oder seiner Anwendung
- Entgegennahme und Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden von Beschäftigten bei der Hemmung des Stufenaufstiegs gemäß § 17 Abs. 2 TVöD
- Erarbeitung von Lösungsvorschlägen bei Beschwerden von Beschäftigten gemäß § 18 Abs. 7 Satz 5 TVöD

Die BK LOE informiert fortlaufend im Intranet über Themen, die das leistungsorientierte Entgelt betreffen. (→ siehe Intranet: Gremien - Arbeitsgruppen - Betriebliche Kommission LOE)



**Anlage:** Kriterienkatalog zur Bestimmung der formalen Bildungsvoraussetzung für das Anforderungsprofil von Stellen

Qualifikationsebene		höhere Qualifikationsebene		gehobene Qualifikationsebene		mittlere und einfache Qualifikationsebene	
Qualifikationsmerkmal		Master		Bachelor		Berufsausbildung	
		Universitätsabschluss, wissenschaftlicher Hochschulabschluss, Vorbereitungsdienst mit Prüfung oder geeignete hauptberufliche Tätigkeit		Fachhochschulabschluss, gleichwertiger HS-Abschluss, Vorbereitungsdienst mit Prüfung und geeignete hauptberufliche Tätigkeit		Fachschulabschluss, Meister, Vorbereitungsdienst mit Prüfung oder abgeschlossene Berufsausbildung und hauptamtliche Tätigkeit	
Besoldungsgruppe, Entgeltgruppe		A16 bis A13 LG2/2 , E 15 Ü bis E 13		A 13 LG 2/1 bis A 9 LG 2, E 12 bis E 09, S 17, S 15, S 14, S 12, S 12a, S 11a		A 9 LG 1 bis A 6, E 08 bis E 05, S 08	E 04 - E 02
		Studienfachrichtung		Studienfachrichtung		Berufsfelder	
1000	Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften	1100	Allgemeine Verwaltung	1110	Allgemeine Verwaltung	1111	Verwaltungsfachangestellte/r
						1112	Kauffrau/ -mann für Büromanagement
						1113	Fachkauffrau/ -mann - Personal
		1200	Betriebswirtschaft	1210	Betriebswirtschaft		
				1220	Kauffrau/-mann		
				1230	Bilanzbuchhaltung		
				1240	Finanzbuchhaltung	1241	Finanzbuchhalter/in
		1300	Finanz- und Rechnungswesen - Steuern	1310	Finanz- und Rechnungswesen - Steuern		
		1400	Betriebswirtschaft - Tourismus, Marketing	1410	Betriebswirtschaft - Tourismus, Marketing	1411	Kaufmann/Kauffrau für - Tourismus
						1412	Veranstaltungskaufmann/-frau
2000	Sprach-, Kultur- und Musikwissenschaften					1413	Touristikassistent/in
						1414	Kurverwaltungsfachfrau/ -mann
		2100	Medien-, Kommunikationswissenschaft	2110	Medien-, Kommunikationswissenschaft	2111	Mediengestalter/in Digital und Print
				2120	Werbung, Marketingkommunikation		
		2200	Bibliotheks- und Informationswissenschaft	2210	Bibliotheks- und Informationswissenschaft	2211	Fachangestellte/r für Medien und Informationsdienste
		2300	Archäologie, Bodendenkmalpflege				
		2400	Denkmalpflege				
		2500	Kunstgeschichte	2510	Kunstwissenschaft		
		2600	Kulturwissenschaften	2610	Konservierung, Restaurierung		
				2620	Kulturmanagement		
				2630	Museologie		
		2700	Musikpädagogik	2710	Musikpädagogik		
		2800	Archivwissenschaft	2810	Archivwissenschaft	2811	Fachangestellte/r für Medien und Informationsdienste - Archiv
		2900	Geschichtswissenschaft, Historik				

Qualifikationsebene	höhere Qualifikationsebene	gehobene Qualifikationsebene	mittlere und einfache Qualifikationsebene	
Qualifikationsmerkmal	Master	Bachelor	Berufsausbildung	
	Universitätsabschluss, wissenschaftlicher Hochschulabschluss, Vorbereitungsdienst mit Prüfung oder geeignete hauptberufliche Tätigkeit	Fachhochschulabschluss, gleichwertiger HS-Abschluss, Vorbereitungsdienst mit Prüfung und geeignete hauptberufliche Tätigkeit	Fachschulabschluss, Meister, Vorbereitungsdienst mit Prüfung oder abgeschlossene Berufsausbildung und hauptamtliche Tätigkeit	
Besoldungsgruppe, Entgeltgruppe	A16 bis A13 LG2/2 , E 15 Ü bis E 13	A 13 LG 2/1 bis A 9 LG 2, E 12 bis E 09, S 17, S 15, S 14, S 12, S 12a, S 11a	A 9 LG 1 bis A 6, E 08 bis E 05, S 08	E 04 - E 02
	Studienfachrichtung	Studienfachrichtung	Berufsfelder	
3000	Rechtswissenschaften	3100 Rechtswissenschaft 2. juristische Prüfung (Volljurist)	3110 Rechtswissenschaft ohne 2. juristische Prüfung	
4000	Ingenieurwissenschaften		3120 Wirtschaftsrecht	
		4100	4110 Technik, Ingenieurwissenschaften	
		4200 Architektur, Bauingenieurwesen Hochbau, 2. bautechnische Staatsprüfung	4210 Bauingenieurwesen Hochbau	4211 Baukontrolleur/in
		4300 Bauingenieurwesen Tiefbau	4310 Bauingenieurwesen Tiefbau	4311 Straßenwärter/in
			4320 Konstruktiver Ingenieur-/Brückenbau	
			4330 Verkehrstechnik	
			4340 Wasserwirtschaft, Wasserbau	
			4350 Grundstückswertermittlung	
		4400 Stadt- und Regionalplanung	4410 Stadt- und Regionalplanung	
		4500 Vermessungstechnik	4510 Vermessungstechnik	4511 Vermessungstechniker/in
		4600	4610 Umweltschutz/-technik	4611 Umweltschutz/-techniker/in
			4620 Umweltplanung	
		4700 Nautik	4710 Nautik	
		4800 Verkehrsingenieurwesen	4810 Verkehrsingenieurwesen	
5000	Feuerwehrtechnischerdienst	5100 Feuerwehrtechnischer Dienst	5110 Feuerwehrtechnischer Dienst	5111 Feuerwehrtechnischer Dienst
				5114 Fahrlehrer/in

Qualifikationsebene		höhere Qualifikationsebene		gehobene Qualifikationsebene		mittlere und einfache Qualifikationsebene	
Qualifikationsmerkmal		Master		Bachelor		Berufsausbildung	
Besoldungsgruppe, Entgeltgruppe		A16 bis A13 LG2/2 , E 15 Ü bis E 13		A 13 LG 2/1 bis A 9 LG 2, E 12 bis E 09, S 17, S 15, S 14, S 12, S 12a, S 11a		A 9 LG 1 bis A 6, E 08 bis E 05, S 08	
		Studienfachrichtung		Studienfachrichtung		Berufsfelder	
6000	Erziehungs- und Sozialwissenschaften	6000	Sozialwissenschaften	6010	Sozialwissenschaften		
		6100	Erziehungs- und Bildungswissenschaften	6120		6121	Erzieher/in
		6200	Sozialpädagogik	6210	Sozialpädagogik	6122	Sozialpädagogische/r Assistent/in-Kinderpfleger/in
				6220	Soziale Arbeit		
	Medizin, Gesundheitswissenschaft	6300	Notfallmedizin, Notfallarzt				
		6400	Zahnmedizin	6410		6411	Zahnmedizinische/r Fachangestellte/r
		6500	Medizin	6510		6511	Medizinische/r Fachangestellte/r
		6600	Neurologie, Psychiatrie				
		6700		6710	Hygieneinspektion, Gesundheitsaufsicht	6711	Hygieneinspektor/in, -fachkraft,
		6800	Medizin, Facharzt für öffentliches Gesundheitswesen	6810	Gesundheitsmanagement/-förderung		
		6900	Veterinärmedizin	6910		6911	Lebensmittelkontrolleur/in
7000	Forst- und Landschaftswissenschaften	7100	Forstwissenschaft, -wirtschaft	7110	Forstwissenschaft, -wirtschaft	7111	Forstfacharbeiter/in
		7200	Landschaftsarchitektur	7210	Landschaftsarchitektur	7211	Gärtner/in
						7212	Gartenarbeiter/in
						7213	Baumpfleger/in
				7220	Garten- und Landschaftsbau	7221	Meister/in Garten- und Landschaftsbau

Qualifikationsebene		höhere Qualifikationsebene		gehobene Qualifikationsebene		mittlere und einfache Qualifikationsebene	
Qualifikationsmerkmal		Master		Bachelor		Berufsausbildung	
Besoldungsgruppe, Entgeltgruppe		A16 bis A13 LG2/2 , E 15 Ü bis E 13		A 13 LG 2/1 bis A 9 LG 2, E 12 bis E 09, S 17, S 15, S 14, S 12, S 12a, S 11a		A 9 LG 1 bis A 6, E 08 bis E 05, S 08	
		Studienfachrichtung		Studienfachrichtung		Berufsfelder	
8000	Naturwissenschaften	8100	Naturwissenschaft, Umweltwissenschaft	8110	Naturwissenschaft, Umweltwissenschaft		
		8200		8210	Statistik		
		8300	Informatik	8310	Informatik	8311	DV-Techniker/in
		8400		8410	Verwaltungsinformatik		
		8500		8510	Bio-, Umweltwissenschaften		
9000	Sonstige Berufe					9111	Technische/r Zeichner/in
						9112	Handwerklicher Beruf
						9113	Technischer Beruf
						9114	Berufskraftfahrer/in
						9115	Kfz-Mechatroniker/in
						9116	Fachangestellte/r Bäderbetrieb
	ohne Beruf					9211	Angelernt

## Abkürzungsverzeichnis

A	Besoldungsgruppe
AGA	Allgemeine Geschäftsanweisung
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ArbschG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AZV	Arbeitszeitverordnung
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BeamStG	Beamtenstatusgesetz
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BildScharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BK LOE	Betriebliche Kommission
EG/E	Entgeltgruppe
EKB	Eltern-Kind-Büro
DV	Dienstvereinbarung
GefStoffV	Gefahrstoffverordnung
GG	Grundgesetz
HRO	Hansestadt Rostock
KV M-V	Kommunalverfassung Mecklenburg-Vorpommern
LBG M-V	Landesbeamtengesetz Mecklenburg-Vorpommern
LVO M-V	Allgemeine Landesverordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten
LOE	Leistungsorientiertes Entgelt
MA	Mitarbeiter/innen
MAG	Mitarbeitergespräche
MT	Multiplikatoren/Trainer
M-V	Mecklenburg-Vorpommern
PEP	Personalentwicklungspläne
PERMAKO	Personalmanagementkonzept
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
OE	Organisationseinheiten
S	Tarifvertrag zum Sozial- und Erziehungsdienst
SGB	Sozialgesetzbuch
StGB	Strafgesetzbuch
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TVAöD	Tarifvertrag für Auszubildende im öffentlichen Dienst
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
v. H.	von Hundert
UVV GUV-V A1	Unfallverhütungsvorschriften Grundsätze der Prävention
WHO	Weltgesundheitsorganisation

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Controlling-Regelkreislauf ..... 7

Abbildung 2: Ziele als Ausgangspunkt ..... 8

---

## Übersichtenverzeichnis

Übersicht 1: Kriterien für das definieren von Zielen .....	8
Übersicht 2: Kriterien bzgl. Kennzahlen .....	9
Übersicht 3 Kennzahlenübersicht anhand eines Beispiels aus dem Personalcontrolling .....	12
Übersicht 4 Kennzahlenverzeichnis anhand von Beispielen.....	12
Übersicht 5 Kennzahlenblatt .....	13
Übersicht 6: Dreistufiges Bewertungsmodell zur LOE .....	58

