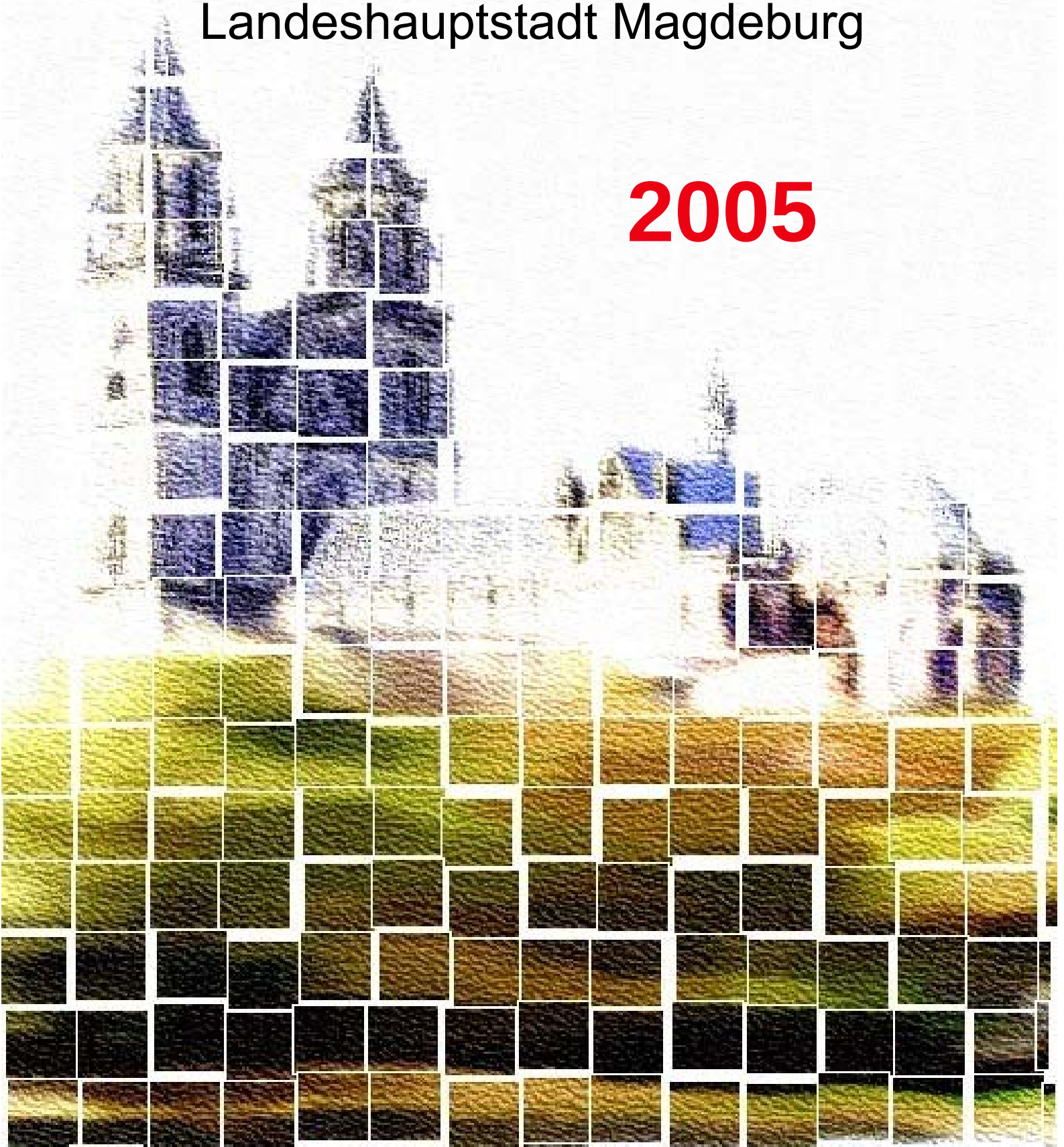
Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement

der

Landeshauptstadt Magdeburg

2005



Impressum

Herausgeber:

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

Redaktion und Autoren:

Holger Platz (Beigeordneter für Kommunales, Umwelt und allgemeine Verwaltung),
Reinhard Borchers (Fachbereichsleiter des FB 01 – Personal- und Organisationsservice)
Eckard Radike, Andrea Milferstädt, Elvyra Berlin,
Gisela Jeanvrè, Ute Wiese, Martina Lange,
Konstanze Weißberg, Stefan Paeschke, Frank Graupner

Grafik, Layout und Druckvorbereitung

Frank Graupner

Druck und Vervielfältigung

Landeshauptstadt Magdeburg
Zentrale Vervielfältigung

Auflage / Erscheinungsjahr

200 / 2006

Urheberrechtliche Hinweise:

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

Vorwort

Mit einer nachhaltigen Steigerung der Effizienz und Effektivität der Verwaltung hin zu einem dienstleistungsorientierten Unternehmen und dem damit einhergehenden Bürokratieabbau werden neue Wege gegangen, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken sowie die Bürgerinnen und Bürger von lästigen Verwaltungspflichten zu entlasten.

Die Landeshauptstadt Magdeburg hat die Signale des Bundes und des Landes Sachsen-Anhalt verstanden und bereits frühzeitig die Notwendigkeit erkannt, sich als leistungsfähige Verwaltung zu positionieren. Genau wie andere Kommunen befindet sie sich in einem dauerhaften Prozess des Hinterfragens, des Überprüfens, der Korrektur ihrer Ziele, ihrer wesentlichen Aufgaben und damit verbunden ihrer Organisations- und Ablaufstrukturen.

Die Landeshauptstadt Magdeburg erhebt für das Jahr 2005 erstmals einen „Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement“ und stellt sich mit dessen Veröffentlichung auch dem Vergleich mit anderen Städten der Bundesrepublik Deutschland.

Inhalt des Berichtes sind zum einen Daten und Analysen über die Strukturen und Kausalitäten der Personalorganisation und dem Personalmanagement im abgelaufenen Haushaltsjahr 2005, zum anderen wird aber auch aufgezeigt, welche Tendenzen aus der Erhebung historischer Daten sichtbar werden. Einheitliche Basis bei der Erfassung dieser historischen Daten war hier das Jahr 1999. Ein Zurückgreifen auf früheres Datenmaterial war leider nicht in allen Teilen möglich, so dass es den Autoren sinnvoller erschien, ***einen*** Ausgangspunkt zu definieren. Natürlich wurden dort, wo es möglich und zweckmäßig war, die Datengrundlagen der früheren Jahre aufgenommen und flossen in die redaktionelle Darstellung der Sachverhalte und Problemfelder ein.

Da der vorliegende Personal- und Organisationsbericht erstmals erarbeitet wurde, ist bei der Einbindung der grafischen Anteile besonderer Wert darauf gelegt worden, dass diese weitestgehend selbsterklärend sind. Die Autoren hoffen, dass ihnen dies gelungen ist.

Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass der vorliegende Bericht ganz oder teilweise auch das Interesse außenstehender Personen, Kommunen und Institutionen finden könnte, wird der Personal- und Organisationsbericht der Landeshauptstadt Magdeburg 2005 in Gänze ins Internet gestellt (Download als „pdf-Datei“ unter: **www.magdeburg.de**, *[Pfad: Bürger / Aktuelles & Service / Publikationen]*). Dies geschieht nicht nur aus Kostengründen und mit Blick auf die immer größere Bedeutung des Mediums „Internet“, sondern auch deshalb, weil dies einen inhaltlichen Diskurs auf breiter Ebene erleichtert, der letztlich auch zu einer Verbesserung unserer eigenen nachfolgenden Personal- und Organisationsberichte führen wird.



Holger Platz
Beigeordneter für Kommunales,
Umwelt und allgemeine Verwaltung

Inhaltsverzeichnis

Seite

Einführung **7**

Teil A – Personal- und Organisationsbericht 2005 ..... **8**



1 Veränderung der Organisation **8**

1.1 Stellenentwicklung 14



2 Beschäftigte **16**

2.1 Übersicht zur Gesamtentwicklung 16

2.2 Übersicht zur Altersstruktur 18



2.3 Personalwirtschaftliche Entwicklungen 21

2.3.1 Einstellungen 21

2.3.2 Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen / Beendigung des aktiven Dienstes bei Beamten 22

2.3.3 Personalgewinnung – Ausschreibungen/Bewerbungen 25

2.3.4 Personalbörse 27



2.4 Integration von schwerbehinderten Menschen 29

2.4.1 Pflichtarbeitsplätze / Beschäftigungspflichtquote 29

2.4.2 Ausgleichsabgabe 30

2.4.3 demografische Struktur 32



2.5 Personalkostenentwicklung 36

2.5.1 Konsolidierung der Personalkosten und personalwirtschaftliche Maßnahmen 36



2.6 Altersteilzeitarbeit 39



3 Gesundheitsvorsorge **40**

3.1 betriebliches Gesundheitsmanagement 40

3.1.1 Organisation des betrieblichen Gesundheitsmanagements 40

3.1.2 Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements 41

3.1.3 Krankheitsbedingte Fehlzeiten 44
3.2 Arbeitssicherheit 48
3.2.1 Aufgaben und Pflichten 48
3.2.2 Arbeits- und Wegeunfälle und deren Einfluss auf die Fehlzeiten 48
3.2.3 Maßnahmen im Bereich der Arbeitssicherheit 51
3.3 Betriebsärztlicher Dienst 52
3.3.1 Aufgaben und Pflichten 52
3.3.2 Arbeitsmedizinische Daten 53
3.3.3 Maßnahmen im Bereich des betriebsärztlichen Dienstes 54

4 Personalentwicklung 55
4.1 Konzept zur Personalentwicklung 55
4.1.1 Projekt „individuelle Personalentwicklung für den Führungskräftenachwuchs“ 56
4.1.2 Das Mitarbeitergespräch 57
4.1.3 Das Mentoring 60
4.1.4 Beurteilungswesen 61
4.2 Fortbildung 63
4.2.1 Statistische Daten zur Fortbildung 64
4.3 Ausbildung 65
4.3.1 Statistische Daten zur Ausbildung 67

Teil B – Strategische Projekte 72

1 Verwaltungsreform 72
1.1 Wie alles begann 72
1.2 Strukturelle Gliederung der Verwaltungsreform 73
1.3 Das Rahmenkonzept Verwaltungsreform 73
1.4 Projekte der Verwaltungsreform 76
1.4.1 Projekt Aufgabenkritik / Organisationsentwicklung 76
1.4.2 Produktplan und Fachbereichsbildung 77


1.4.2.1 Produktplan der Landeshauptstadt Magdeburg 77
1.4.2.2 Fachbereichsbildung 78
1.4.2.3 Produktorientierte Steuerung – Controlling 78
1.4.3 Stellen- und Personalentwicklung aus Sicht der Verwaltungsreform 79
1.4.4 Grundlagenarbeit für perspektivische Projekte 79


2 Information und Kommunikation (IuK) 80
2.1 Informatikstrategie 80
2.1.1 Projekte 82
2.1.1.1 Projekt – Vereinheitlichung von Hard- und Software 82
2.1.1.2 Projekt – E-Vergabe / E-Beschaffung 83
2.1.1.3 Projekt – Dokumentenmanagementsysteme 83
2.1.1.4 Projekt – Mitarbeiterportal 83


2.2 E-Government *(zur Verschlankung der Organisation)* 84
2.3 Media@Komm-Transferkommunen 84


3 Ganzheitliches Personalmanagement 85


Ausblick 87


Anhang 88

Begriffsbestimmungen 88

Abbildungsverzeichnis 97

Einführung

Die Landeshauptstadt Magdeburg hat in den letzten Jahren verstärkt darauf hingewirkt, ihre Kräfte zu bündeln und mittels Verschlankung optimale Strukturen für eine zukunfts- und dienstleistungsorientierte Verwaltung zu schaffen.

Unter den Gegebenheiten der wirtschaftlichen Situation der Landeshauptstadt Magdeburg, als Spiegelbild der regionalen Situation der Wirtschaft, ist ein Kompromiss zu erreichen zwischen diesem Dienstleistungsgedanken und einer stetigen Haushaltskonsolidierung.

Auf diesem Weg muss jede Kommune entsprechend ihrer kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten unter Berücksichtigung strategischer Ziele Maßnahmen ergreifen, um die kommunale Selbstverwaltung langfristig zu sichern. Da die Städte und Gemeinden die Grundlage des demokratischen Staatsaufbaus und einer funktionierenden Gesellschaft bilden, ist nur vor Ort festzustellen, inwieweit die Verwaltungsreformbemühungen nutzbringend sind.

Zur Erreichung einer größeren Effizienz sind die Verwaltungsprozesse und Organisationsstrukturen der Leistungserbringung wirtschaftlich zu optimieren. Hierzu zählen die Einführung von Management- und Steuerungsinstrumenten ebenso, wie die Einführung eines Kontraktmanagements in dem Wettbewerb ermöglicht wird.

Einflussfaktoren auf die organisatorische Entwicklung

Die organisatorische Entwicklung orientiert sich am Entwurf des Leitbildes der Landeshauptstadt Magdeburg. Das Leitbild soll die Fähigkeit aller Teile der Verwaltung stärken, partnerschaftlich und kooperativ mit den Bürgerinnen und Bürgern das Leben in der Stadt durch demokratische Prozesse im Sinne des Gemeinwohls selbständig zu gestalten.

Im Mittelpunkt des Verwaltungshandelns stehen die Bürgerinnen und Bürger, Institutionen und Wirtschaftsbetriebe als unsere Kunden und Partner.

Unter dieser Prämisse ist es Zielsetzung der Organisationsgestaltung, möglichst einen Gleichklang zwischen System und Umwelt zu erzielen, d.h. eine Organisationsstruktur zu finden, die der internen Situation der Verwaltung sowie den Erfordernissen möglichst optimal entspricht. Dies bedeutet auch, dass wirtschaftliches Handeln zu den Grundlagen der Arbeit der Stadtverwaltung gehört. Demzufolge hat auch die ständige Konsolidierung des Haushalts eine hohe Priorität.

Haushaltskonsolidierung bedeutet aber mehr als das radikale Streichen von Leistungen für Ihre Bürger. Neben generellen Konsolidierungsmaßnahmen, wie allgemeine Verringerung der Personalkosten, Outsourcing oder allgemeinen Sachkosteneinsparungen ist vielmehr ein ganzheitliches, strategisches Steuerungssystem aufzubauen, das für die Entscheidungsträger in Verwaltung und Politik Rückschlüsse auf alle kommunalen Leistungen zulässt. Darauf aufbauend sind weitere Maßnahmen zur Konsolidierung des städtischen Haushaltes in Erarbeitung.

Ziel organisatorischer Anpassungen ist somit die Steigerung der Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung. Daneben ist die Optimierung der laufenden Arbeit, die Erhaltung und Gestaltung sowie die Sicherung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung von wesentlicher Bedeutung.

Teil A – Personal- und Organisationsbericht 2005

1 Veränderung der Organisation

Die in der Einführung dargelegten Kerngedanken greifen aber nur bei einer darauf ausgerichteten Verwaltungsstruktur, welche in den vergangenen Jahren stetig an diese neuen Bedürfnisse angepasst wurde. So werden im Zuge der Verwaltungsmodernisierung die Ziele der Verwaltungsreform eingebunden.

Die Verwaltungsreform in der Landeshauptstadt Magdeburg verfolgt mehrere Ziele, die durch die aufgezeigten Maßnahmen untersetzt sind:

Ziele	Maßnahmen
Kostentransparenz	Aufgabenkritik/Organisationsentwicklung Produktorientierte Steuerung („EpoS“)
Wirtschaftlichkeit	Kaufmännische Rechnungsführung/Controlling
Kunden-(Bürger-)nähe	Bürgerbüros/Qualitätsmanagement
Mitarbeitermotivation/Mitarbeiterbeteiligung	Alternative Arbeitszeitmodelle/Personalentwicklungskonzept
Dezentrale Ressourcen-Verantwortung	Budgetierung, e-Government zur Verschlankung der Organisation

Gliederung der Verwaltung

Diese Neuausrichtung der Verwaltung ist durch einen Vergleich der Organigramme der Jahre 1999 und 2005 ersichtlich. Erwähnt sei an dieser Stelle insbesondere die begonnene Fachbereichsbildung, welche mittelfristig weiter vorangetrieben wird, ohne dabei die Ämterstrukturen gänzlich aufzugeben.

Folgende grundsätzlichen organisatorischen Veränderungen sind in den Jahren 1999 bis 2005 eingetreten:

1999

- Bildung der Eigenbetriebe „Magdeburger Stadtgartenbetrieb“ und „Friedhofs- und Bestattungsbetrieb Magdeburg“
- Bildung / Gründung der „KID-GmbH“ aus der Abteilung 10.3-IuK

2000

- Bildung des Eigenbetriebes „Zoologischer Garten Magdeburg“
- Auflösung des Amtes für Wirtschaft und Arbeitsmarktpolitik/Bildung einer Stabsstelle Wirtschaft/Bildung der Stabsstelle Arbeitsmarktpolitik

2001

- Bildung des Amtes für Baurecht im Dezernat VI
- Zusammenlegung des Schulverwaltungsamtes und des Sport- und Bäderamtes zum Sport- und Schulverwaltungsamt

2002

- Neugestaltung der Dezernatsstruktur

- Zusammenlegung der Dezernate I (Umwelt, Wirtschaft und Allgemeine Verwaltung) und III (Kommunal- und Ordnungsangelegenheiten) zum neuen Dezernat I (Kommunales, Umwelt und Allgemeine Verwaltung)
- Neugründung des Dezernates III (Wirtschaft, Tourismus und regionale Zusammenarbeit)

- Zuordnung des Stadtarchivs zum Dezernat IV
- Einrichtung einer Stabsstelle Controlling
- Eingliederung der Stabsstelle Investitionsbeschleunigung ins Liegenschaftsamt
- Bildung eines Zentralen Gebäudemanagements

2004

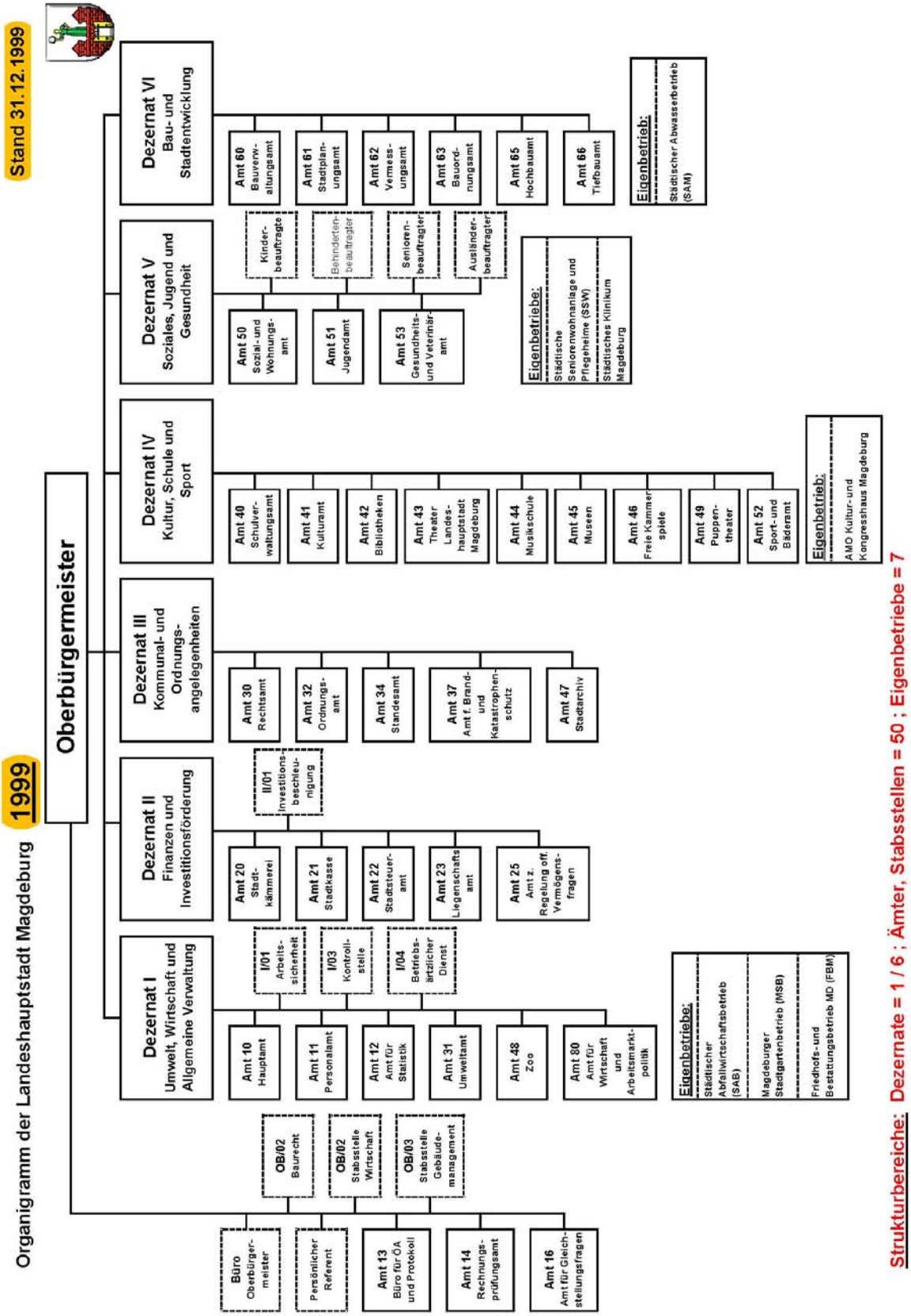
- **Bildung des Fachbereiches 01 – Personal- und Organisationsservice** (Zusammenlegung des Haupt- und Personalamtes)
- **Bildung des Fachbereiches 02 – Finanzservice** (Zusammenlegung der Stadtkämmerei und des Stadtsteueramtes)
- **Bildung des Fachbereiches 03** – Kommunales Gebäudemanagement (Zusammenlegung von Teilen des Hochbau-, Liegenschafts- und Hauptamtes, sowie andere hausverwaltende Ämter)
- Zusammenlegung der Eigenbetriebe „Magdeburger Stadtgartenbetrieb“ und „Friedhofs- und Bestattungsbetrieb Magdeburg“ zum Eigenbetrieb „Stadtgarten und Friedhöfe Magdeburg“
- Einrichtung einer Stabsstelle Sozial-, Gesundheits- und Jugendhilfeplanung

2005

- **Bildung des Fachbereiches 04 – Theater Magdeburg** (Zusammenlegung des Theaters der Landeshauptstadt mit den Freien Kammerspielen)
- Einrichtung einer Zentralen Vergabestelle VOL und VOF
- Zuordnung der Stadtkasse sowie der Stabsstelle „Controlling“ zum FB 02 – Finanzservice
- **Erweiterung des FB 03** – Kommunales Gebäudemanagement um wesentliche Teile des Hochbauamtes
- **Bildung des Fachbereiches 32** (Zusammenlegung des Ordnungsamtes und Bürgerservice mit dem Standesamt)
- **Bildung des Fachbereiches 23** (Zusammenlegung des Liegenschaftsamtes mit dem Amt zur Regelung offener Vermögensfragen)
- **Bildung des Fachbereiches 40** (Neuorganisation Sport- und Schulverwaltungsamtes)
- **Bildung des Fachbereiches 41** (Zusammenlegung des Kulturamtes mit den Bibliotheken, den Museen und dem Stadtarchivs)
- Einrichtung der Stabsstelle IV/ 01 im Dezernat IV
- Bildung des Teams „Gesellschaftshaus im Dezernat IV
- **Bildung des Fachbereiches 62** (Zusammenlegung von Bauverwaltungs- und Vermessungsamt sowie dem Amt für Baurecht)

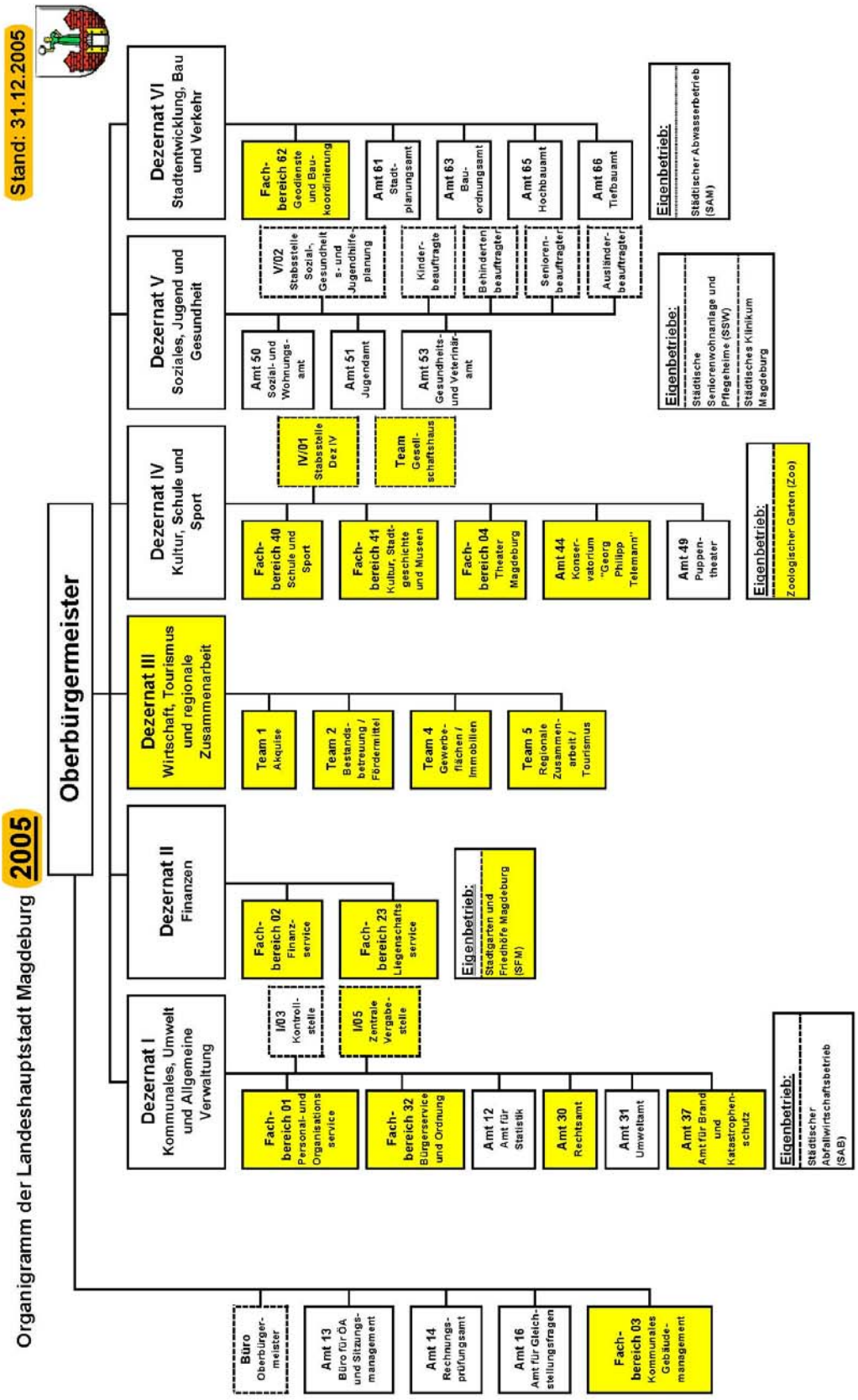
Auf den nachfolgenden Seiten sind die **Organigramme der Landeshauptstadt Magdeburg** aus den Jahren **1999** und **2005** abgebildet **(Abb.001/002)**, um die Veränderungen in der organisatorischen Struktur deutlich zu machen. Dabei kennzeichnen die **gelb** eingefärbten Struktureinheiten im Organigramm des Jahres 2005 den soeben dargestellten Änderungsprozess.

(Abb.001)



Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg 1999

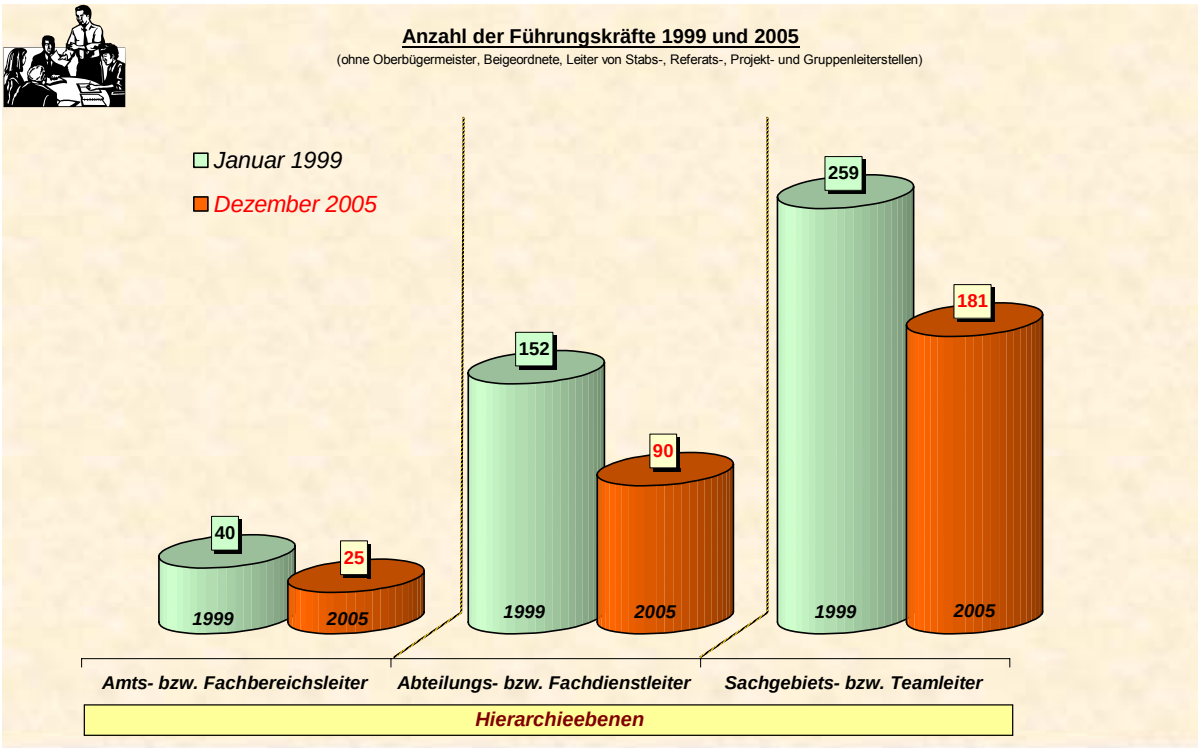
(Abb.002)



Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg 2005

Die Vielzahl von Veränderungen im Struktur- und Organisationsbereich der Landeshauptstadt Magdeburg hatte auch Auswirkungen auf den Personalbestand und insbesondere auf dessen Führungskräfteanzahl.

(Abb.003)



Anzahl der Führungskräfte 1999 -2005

Die Grafik **(Abb.003)** stellt die im Vorfeld beschriebenen Veränderungen, zusammengefasst auf das Wegbrechen von Hierarchieebenen, in diesem Zeitraum deutlich dar.

Neben den Bildungen der Eigenbetriebe „Zoologischer Garten Magdeburg“ und „Stadtgarten und Friedhöfe Magdeburg“ und der Neugestaltung der Dezernatstruktur, ist hier insbesondere die Neugründung des Dezernates III hervorzuheben, welche eine erhebliche Verschlankung des Personalvolumen zur Folge hatte **(s.a Abb.006)**, haben die im **Jahr 2004 begonnenen Fachbereichbildungen** einen wesentlichen Anteil an dieser Entwicklung.

Die Bildung von Fachbereichen ist ein bedeutender Baustein bei dem bereits beschriebenen Verwaltungsreformprozess. Ausgehend von der klassischen Ämterstruktur (altes Verwaltungsmodell) hin zur durchgängigen Fachbereichsstruktur (zukünftiges Verwaltungsmodell), befindet sich die Landeshauptstadt Magdeburg derzeit in einer Übergangsphase, in der sich die Organisationsstruktur als eine Mischform von Ämtern und Fachbreichen darstellt **(siehe Organigramm 2005 Abb.002)**.

Die Entstehung einer neuen, effektiven und bürgerfreundlichen Verwaltungsstruktur, die Organisation einer Aufbau- und Ablaufstruktur mit voller Produktverantwortung in den jeweiligen Fachbereichen und die vereinfachte Abrechenbarkeit der erbrachten Leistungen unter Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes sind die Ziele bei der Bildung von Fachbereichen.

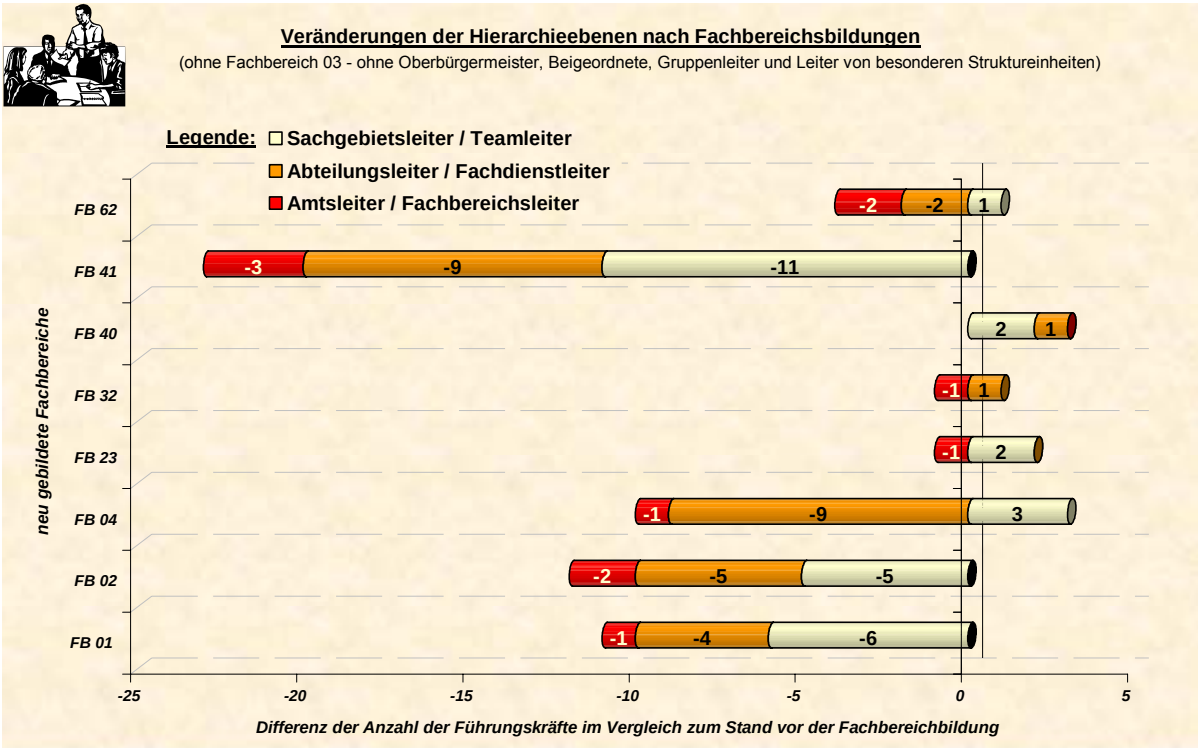
Auf dem Weg zur Erfüllung dieser Ziele ist mit einigen positiven Begleiteffekten zu rechnen. Nicht nur eine Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter oder eine Erhöhung der Motivation und Leistungsbereitschaft wird sich einstellen, auch die dezentrale Verantwortung im Fachbereich und eine

qualifizierte, motivierende und leistungsfördernde Führung sind positive Folgen der Fachbereichsbildung. Eine weitere und nicht zu unterschätzende Folge ist der enorme Stellenabbau in den mittleren Leitungs- und Hierarchieebenen. Der Landeshauptstadt Magdeburg ist es in diesem Zusammenhang wichtig darzustellen, dass bei dem großen Vorhaben der Fachbereichsbildung nicht nur „das Kind einen anderen Namen erhält“, sondern tatsächlich greifbare und umfassende Änderungen stattfinden. Die Fachbereichsbildung unterstützt nachhaltig auch den Prozess der stetigen Haushaltskonsolidierung.

Das Bild **(Abb.004**) zeigt die absoluten Differenzen der Anzahl der Führungskräfte der mittleren Leitungsebene nachdem der jeweilige Fachbereich gebildet wurde. Es beantwortet also die Frage inwieweit sich die mittleren Hierarchie- und Leitungsebenen verändert haben.
Diese Grafik macht die enorme Reduzierung der Führungskräftestellen deutlich.

(Auf eine Darstellung des Fachbereiches 03 - Kommunales Gebäudemanagement - wurde hier bewusst verzichtet, da es sich bei der Bildung dieses Fachbereiches um eine Neugestaltung und nicht um eine Zusammenlegung bzw. Neuorganisation bereits existierender Ämter mit ihren Aufgaben handelt.)

(Abb.004)



Veränderungen der Hierarchieebenen nach Fachbereichsbildung

Die begonnenen Fachbereichsbildungen werden in den kommenden Jahren sukzessive entsprechend der organisatorischen Möglichkeiten fort- und umgesetzt. Dabei vollzieht sich dieser Prozess im Einklang mit der im nachfolgenden Kapitel beschriebenen **Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung (SPE)** bis zum Jahr 2009.

1.1 Stellenentwicklung

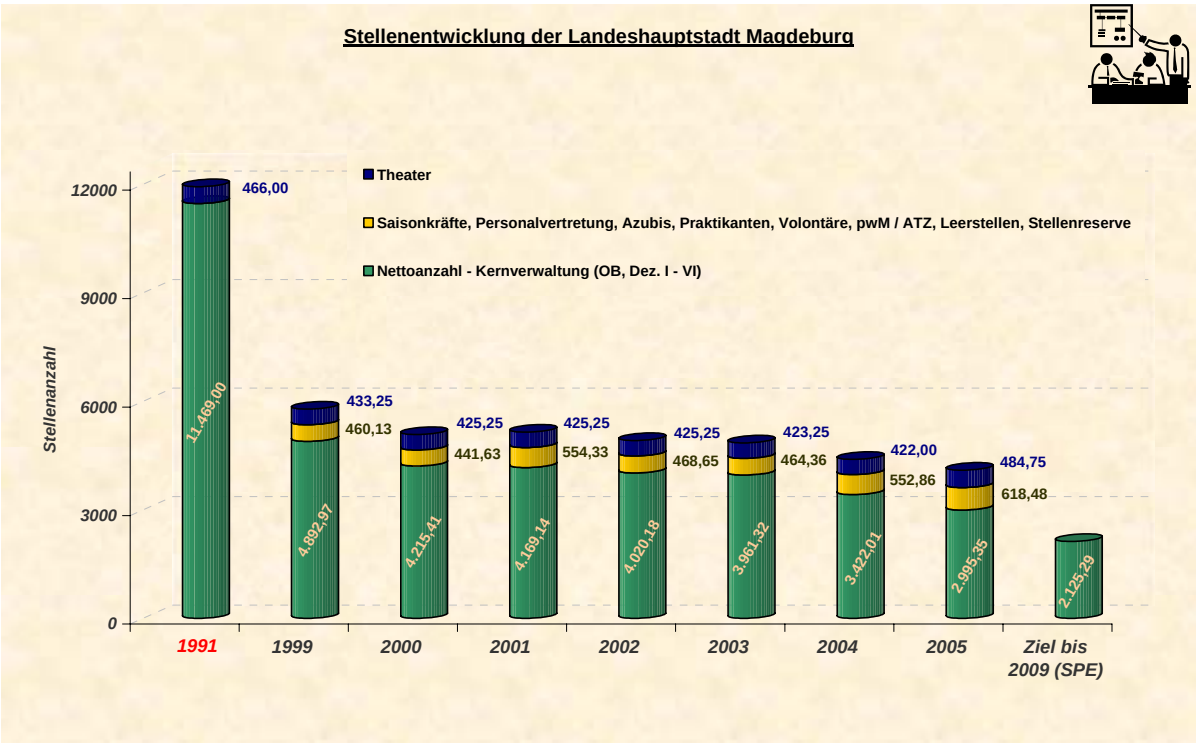
Die organisatorischen Veränderungen wirkten sich wesentlich auf die Stellenentwicklung insgesamt aus.

Im Ergebnis eines Stadtratsbeschlusses (Eckwertebeschlusses DS 584/02) wurden die Personalkosten entsprechend des Kostenansatzes im Haushaltsjahr 2002 auf 175 Mio. EUR eingefroren.

Die Personalkosten betrugen im Jahr 2005 **147 Mio. EUR**. Die unzureichende Finanzausstattung der Landeshauptstadt Magdeburg zwingt unter anderem auch zu weiteren Personalkosteneinsparungen (nähere Ausführungen dazu folgen im Punkt 2.5).

Um dem nachzukommen wurde der kontinuierliche Abbau der Stellen- und Personalausstattung fortgesetzt. Dies wird aus der nachfolgenden Grafik **(Abb.005)** deutlich.

(Abb.005)



Stellenentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg

Vorrangiges Anliegen war und ist es, ein auf die Zukunft orientiertes Modell zu entwickeln, das im Rahmen der gegebenen finanziellen Mittel Spielräume aufzeigt, wie die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben der Landeshauptstadt Magdeburg im erforderlichen Umfang sowie im Interesse der Bürgerinnen und Bürger gesichert werden kann.

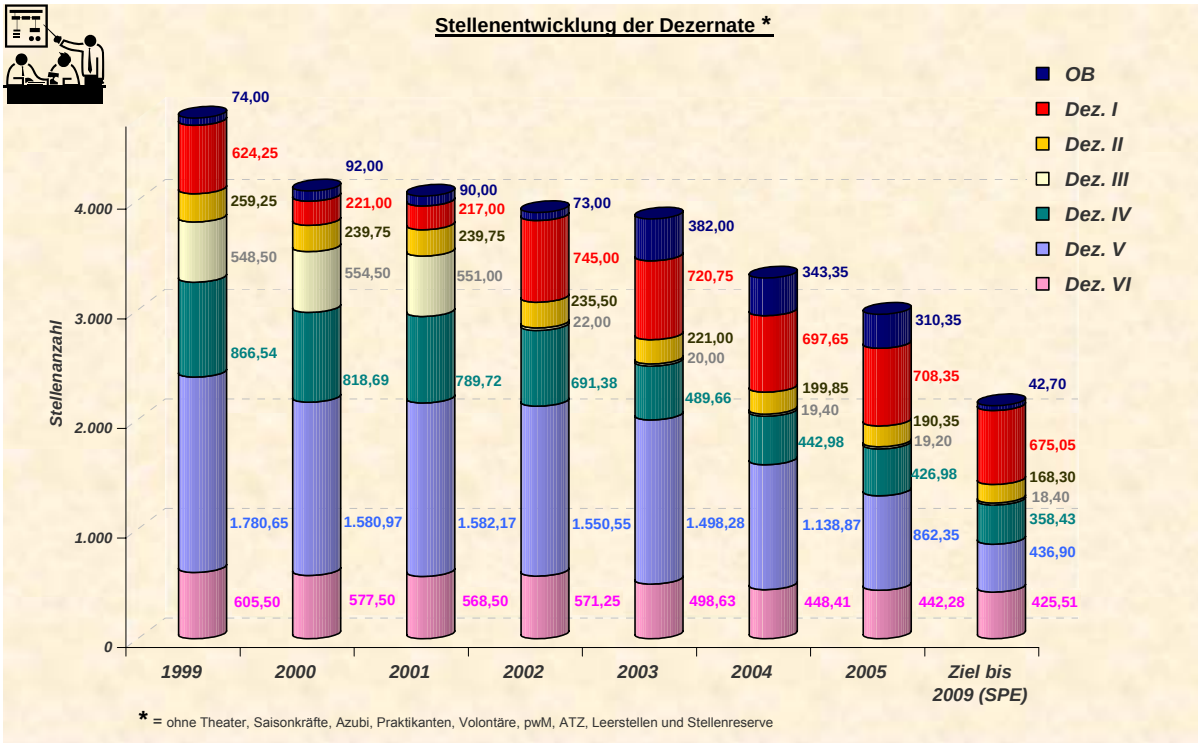
Wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Sicherung der Motivation und Leistungsbereitschaft der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da sie eine der wichtigsten Ressourcen der Landeshauptstadt Magdeburg sind.

Problematisch, hinsichtlich der Motivation und Leistungsbereitschaft, erscheint dabei das Ausscheiden von Beamten aus Altersgründen mit einem gleichzeitig verbundenen Stellenwegfall. Die besoldungsrechtlichen Vorgaben (z.B. § 26 Bundesbesoldungsgesetz - Obergrenzen für Beförderungsämter) können dann nicht dauerhaft eingehalten werden. Das bedeutet, dass bewertungsrechtlich festgestellte Besoldungsgruppen nach zu erbringender Leistung im Stellenplan nicht ausgewiesen werden dür-

fen und somit den auf diesen Planstellen eingesetzten Beamten eine entsprechende Beförderung auf Dauer verwehrt wird (z.Zt. sind cirka 30 Beamte bei der Landeshauptstadt Magdeburg teilweise seit Jahren in der Besoldungsgruppe A 7 eingruppiert, obwohl die Stellen nach Besoldungsgruppe A 8 bewertet sind). Nur durch eine künftig verstärkt wahrzunehmende Ausbildung und Einstellung von Beamten, insbesondere im mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst, kann diese in höchstem Maße sachlich „ungerechte Regelung“ des § 26 Bundesbesoldungsgesetz in ihren praktischen negativen Auswirkungen minimiert werden.

Mit dem Ziel der Planungssicherheit und einer gewissen Gestaltungsfreiheit wurde den Dezernaten bzw. Fachbereichen und Ämtern ein Rahmen für die mögliche Stelleneinsparung vorgegeben, welcher zwar grundlegend die Richtung vorgab, jedoch die Möglichkeit eröffnet sich konstruktiv in diesen Prozess einzubringen. Im Ergebnis wurden zwischen dem Oberbürgermeister und den Fachbeigeordneten Kontrakte geschlossen, welche die Stellenentwicklung bis 2009 verbindlich festschreiben. Das Bild **(Abb.006)** zeigt die bisherige Stellenentwicklung der einzelnen Dezernate und verdeutlicht die Zielstellung der Dezernate entsprechend der geschlossenen Kontrakte.

(Abb.006)



Stellenentwicklung der Dezernate

Der in der **Strategie zur Stellen- und Personalentwicklung (SPE)** aufgezeigte Weg wurde bis 2009 konkret mit den jeweiligen Dezernaten vereinbart, so dass für die Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg, die politischen Ebenen sowie die Aufsichtsbehörden diese einschneidenden Veränderungen transparent werden.

Dabei wurde vom gegenwärtigen Aufgabenverteilungsplan der Landeshauptstadt Magdeburg ausgegangen, da Aufgaben und Personal den zu betrachtenden Prozess grundlegend bestimmen.

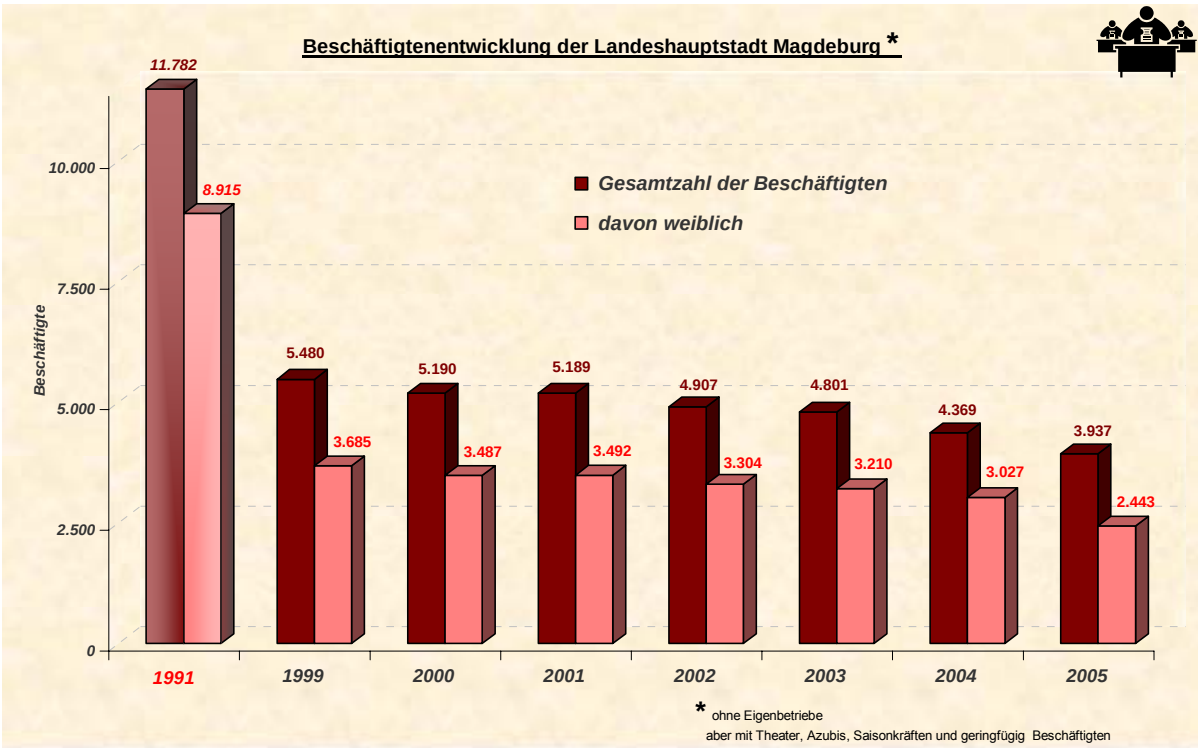
2 Beschäftigte

2.1 Übersicht zur Gesamtentwicklung

Der Personalbestand der Landeshauptstadt Magdeburg ist gekennzeichnet durch Beschäftigungsverhältnisse auf unterschiedlicher rechtlicher Grundlage. Die Anzahl von Beschäftigten und damit verbundene Personalkosten begründen sich in den haushaltsrechtlichen Vorgaben des Stellenplanes. Arbeitsrechtlich waren bis zum 01.Oktober 2005 Tarifverträge für gewerbliche Mitarbeiter, Angestellte und künstlerisches Personal inhaltlich zu beachten und auszugestalten. Gleichzeitig erfüllen Beamte, für die die beamtenrechtliche Gesetzgebung gilt, Aufgaben bei der Landeshauptstadt Magdeburg. Durch die Einführung des neuen Tarifvertrages im öffentlichen Dienst wird seit dem 01.Oktober 2005 nicht mehr zwischen Angestellten und Arbeitern unterschieden. Die einheitliche Bezeichnung beider Beschäftigungsgruppen lautet nun **„tarifrechtlich Beschäftigte“** . Dieser Neuerung wurde im Hinblick auf künftige Berichte und Vergleichbarkeit in den nachfolgenden Tabellen und Abbildungen bereits Rechnung getragen und dementsprechend auch auf historische Statistiken angewandt. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass analog der Stellenentwicklung **(Punkt 1.1)** auch die Anzahl der Beschäftigten bei der Landeshauptstadt Magdeburg erheblich gesunken ist.

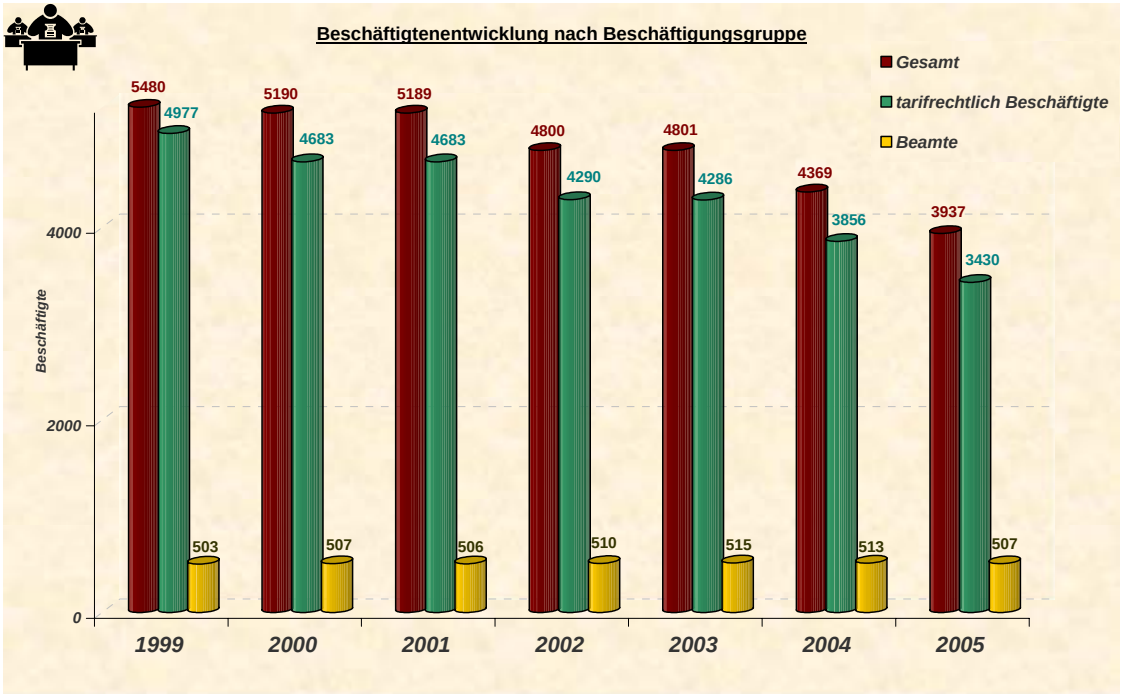
Die im Punkt 1.1 beschriebenen Veränderungen und kontinuierliche Reduzierung von Stellen musste und hat die Reduzierung von Beschäftigten bei der Landeshauptstadt Magdeburg zur Folge. Dabei war es immer das Ziel die Anzahl von Beschäftigten und Personalkosten sozialverträglich zu reduzieren. Zu Beginn 1991 bis 1999 ist die Zahl von **Stellen** (vergleiche **Abb.005**) und **Beschäftigten (Abb.007)** nahezu identisch. Es gab eine Übereinstimmung von Vollzeitstellen und Vollzeitbeschäftigung. Die folgenden Bilder zeigen, dass nach 1999 die Anzahl von Beschäftigten nicht in dem Maße abnimmt wie die Reduzierung von Stellen unter Punkt 1.1.

(Abb.007)



Beschäftigtenentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg

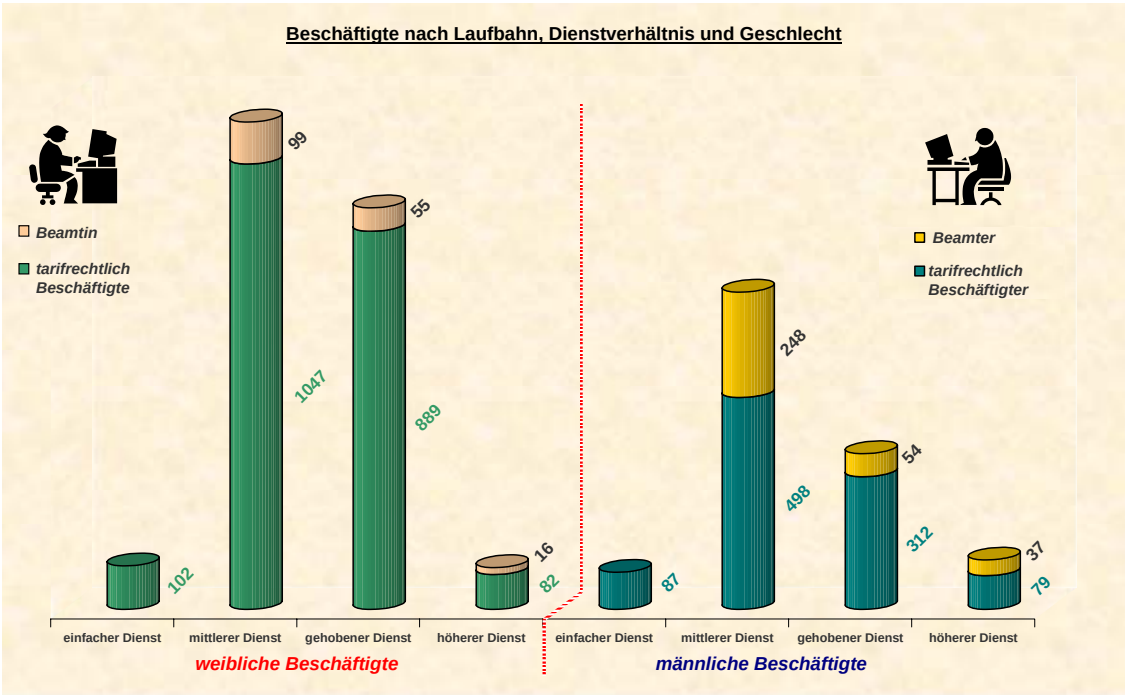
(Abb.008)



Beschäftigtenentwicklung nach Beschäftigungsgruppe

Mit der Grafik **(Abb.009)** wird die schon im Bild **(Abb.007)** dargestellte Geschlechtertrennung noch detaillierter illustriert. Erkennbar ist nicht nur, dass die Anzahl der weiblichen Beschäftigten die der männlichen um ca. 1/3 übersteigt **(s.Abb.007)**, sondern auch, dass aus dieser zahlenmäßigen Überlegenheit nicht zwangsläufig von einer proportionalen Übertragbarkeit auf Laufbahn und Dienstverhältnis der Beschäftigten ausgegangen werden kann. Während die Diskrepanz der weiblichen Beamten in der Laufbahn des mittleren Dienstes durch den feuerwehrtechnischen Dienst erklärbar ist, scheint in den Führungspositionen des höheren Dienstes noch Potential zur Steigerung des Frauenanteils zu sein.

(Abb.009)



Beschäftigte nach Laufbahn, Dienstverhältnis und Geschlecht

Es kann festgestellt werden, dass die unter Punkt 1.1 ausgewiesenen Vollzeitstellen auch Summen sind, die sich aus den als Teilzeit beschäftigten Mitarbeitern ergeben. *D.h.:* Teilzeitstellen wurden in Vollzeitstellen umgerechnet. Das Angebot der Landeshauptstadt wurde zur Erhaltung von Arbeitsplätzen unter den Bedingungen der Haushaltskonsolidierung verstärkt. Beispiel dafür ist, das ab 2003 angebotene Paket **personalwirtschaftlicher Maßnahmen**. Es wird unter **Punkt 2.5.1** näher beschrieben. Eine deutliche Reduzierung der Anzahl von Beschäftigten wird bis 2009 noch durch die Beendigung der ATZ- Ruhephase eintreten.

Im folgenden Teil wird deutlich, welche Auswirkungen der ausschließliche Beschäftigungsrückgang auf die Alterstruktur der Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg heute und für die nächsten Jahre hat.

2.2 Übersicht zur Alterstruktur

Seit mehr als zehn Jahren ist die Beschäftigtenentwicklung bei der Landeshauptstadt Magdeburg rückläufig. Die Folgen dieser stetigen Anstrengungen zur Haushaltskonsolidierung haben ihre Auswirkungen auf die demografische Entwicklung in der Verwaltung.

Von insgesamt **3937 Beschäftigten** (Stand vom 30.06.2005 ohne Eigenbetriebe) sind **1349 Beschäftigte** älter als fünfzig Jahre und **1255 Beschäftigte** zwischen 40 und 50 Jahre. *D.h.:* In den nächsten zehn Jahren scheiden somit ca. 30 % der Mitarbeiter aus Altersgründen aus. Gegenüber dieser Entwicklung sind zur Zeit nur knapp **300 Mitarbeiter** (einschließlich Beamte und Auszubildende) unter dreißig Jahre alt.

Die Grafiken **(Abb.010, 011 und 012)** visualisieren diese dramatische Tendenz in der Altersstruktur. Die im Bild **(Abb.011)** dargestellte Altersverteilung der Gesamtbeschäftigten lässt sich problemlos auch auf die einzelnen Laufbahngruppen übertragen. Der Eingangs erläuterte Trend, der zu einer immer höher werdenden Anzahl älterer Beschäftigter führt, ist in jeder der vier dargestellten Gruppen deutlich erkennbar. **(s.Abb.012)**

Die Berufsausbildung in der Landeshauptstadt Magdeburg sichert z.Zt. den Nachwuchs im Bereich des mittleren Dienstes. In den übrigen Qualifikationsbereichen ist eine Verjüngung nur durch entsprechende Maßnahmen der Personalgewinnung möglich. Hier werden sich auch gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auswirken hinsichtlich des zur Verfügung stehenden entsprechend qualifizierten Bewerberkreises.

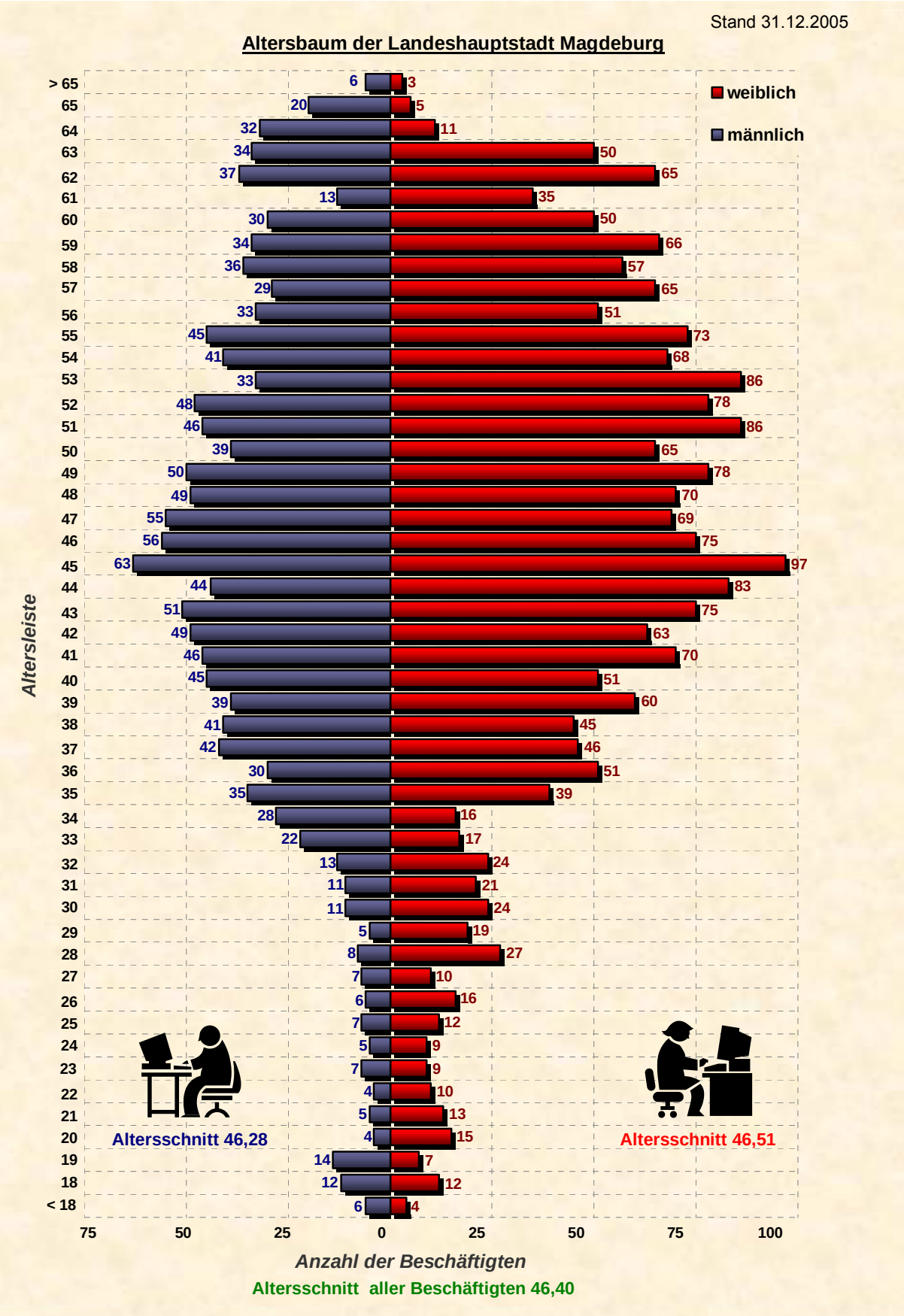
Mit der strategischen Personalplanung im Rahmen des Projektes SPE wurde bereits begonnen, mittelfristig Aussagen über den qualifizierten Personalbedarf zu treffen. Die Praxis hat bereits gezeigt, dass das Ausscheiden von Mitarbeitern auch einen Wissensverlust bedeutet, dem künftig durch entsprechende Maßnahmen entgegengewirkt werden muss.

Gerade Beschäftigte mit hoher individueller Qualifikation und interfunktionalem Wissen sollten vor ihrem Ausscheiden die Möglichkeit erhalten ihr Wissen an andere Beschäftigte weiterzugeben.

Der bisher insgesamt festgestellte hohe Anteil von Frauen in der Verwaltung wird sich möglicherweise durch einen großen Anteil von Frauen, die aus Altersgründen ausscheiden, ebenfalls angleichen.

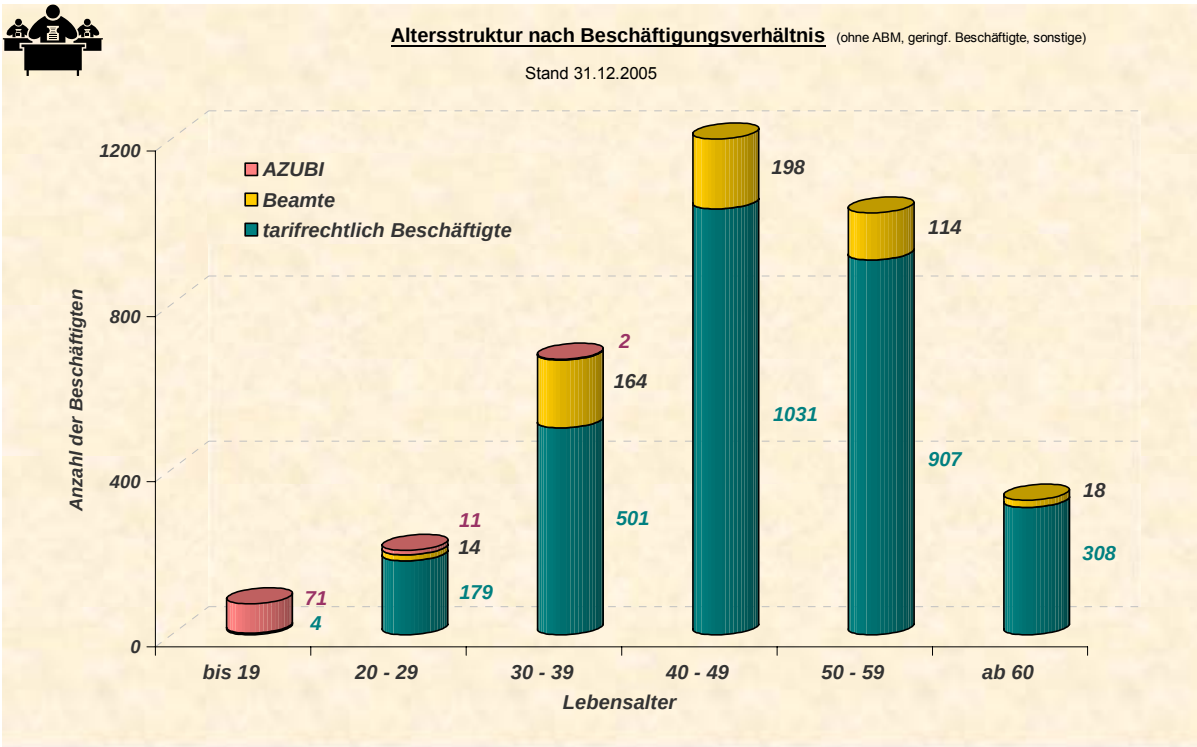
Mit diesem Thema beschäftigt sich auch der regelmäßig zu erarbeitende Frauenförderplan.

(Abb.010)



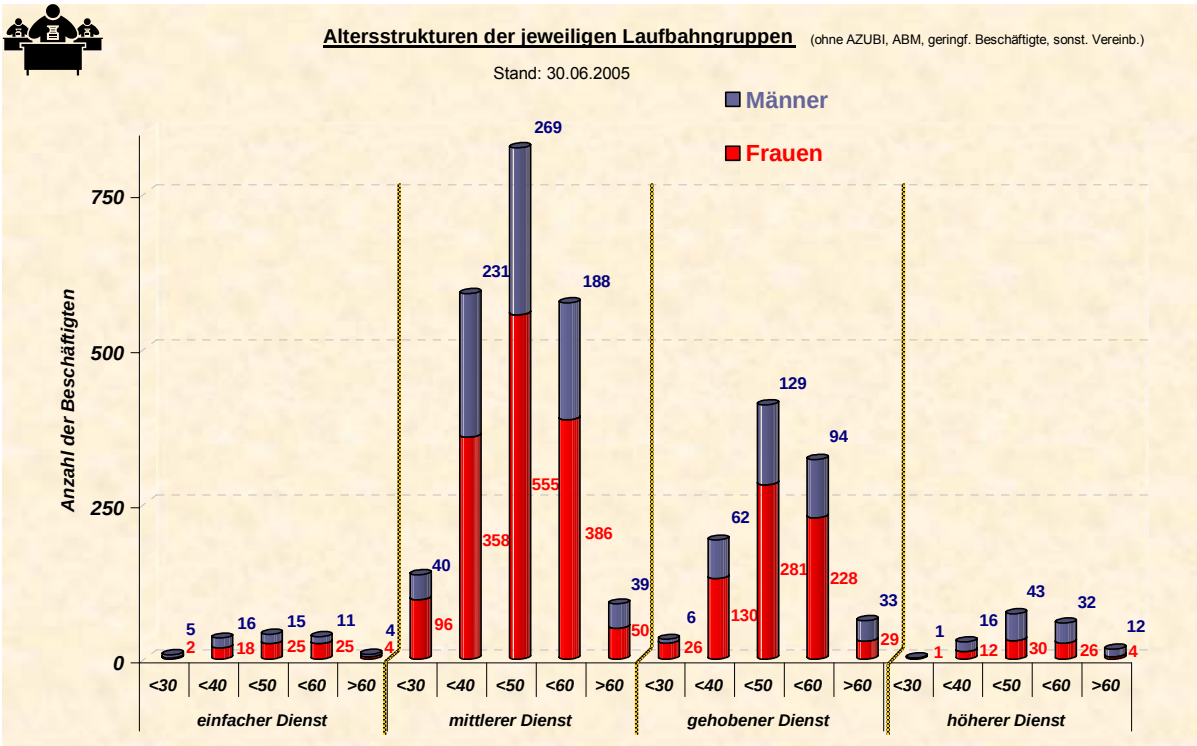
Altersbaum der Landeshauptstadt Magdeburg

(Abb.011)



Alterstruktur der Landeshauptstadt Magdeburg entsprechend des Dienstverhältnisses

(Abb.012)



Altersstrukturen der jeweiligen Laufbahngruppen

Aus der unter dem Punkt 2.1. dargestellten Entwicklung unter Beachtung der Aufgaben- und Stellenentwicklung ergeben sich zwei Ziele des Personalmanagements

- *Die Personalgewinnung qualifizierter jüngerer Beschäftigten.*
- *Die Leistungsfähigkeit der vorhandenen älteren Beschäftigten zu erhalten und ihr Potential an extrafunktionaler Qualifikation gezielt zu nutzen.*

Diese Anforderungen begründen sich in der bereits begonnenen, stetig zunehmenden Prozessinovation in der öffentlichen Verwaltung. Beispiele dafür sind das **„E-Government“** oder die Einführung der **Doppik** und letztlich der strukturelle Umbau der Verwaltung. Hier steigt der Anspruch am effektiven und effizientem Handeln. Das bedeutet, dass Qualifikationen und Fähigkeiten verlangt werden, die über die individuell erworbene Schlüsselqualifikation erheblich hinausgehen.

Der zunächst verfolgte Weg des ausschließlichen Beschäftigtenabbaus und der Frühverrentung beginnt sich seit 2002 zu verändern. Beispiel dafür ist das Paket der **personalwirtschaftlichen Maßnahmen aus dem Jahr 2003**. So beinhaltete eine Maßnahme die **gezielte Übernahme von Auszubildenden** als Beschäftigte der Landeshauptstadt **bei entsprechenden Leistungen**.

Das Angebot von Teilzeitmodellen und Altersteilzeit **(ATZ)** zeigt , dass es sich auch zukünftig lohnt, weitere Möglichkeiten zu erschließen. Probleme bei der Personalgewinnung werden hier Schwerpunkte setzen.

Eine auf die Leistungsfähigkeit der vorhandenen Beschäftigten gerichtete Maßnahme, ist die gegenwärtige **Umsetzung des Rahmenkonzeptes zur Personalentwicklung**. Sie beinhaltet schwerpunktmäßig die Entwicklung der extrafunktionalen Fähigkeiten der Beschäftigten. In den folgenden Kapiteln werden u.a. Aussagen zu den Personalkosten und zum Gesundheitsschutz getroffen. Auch dort spielt natürlich die Altersstruktur der Beschäftigten eine entscheidende Rolle.
Das Thema der demografischen Entwicklung ist sehr komplex und wird künftig besondere Beachtung im Personalmanagement finden müssen.

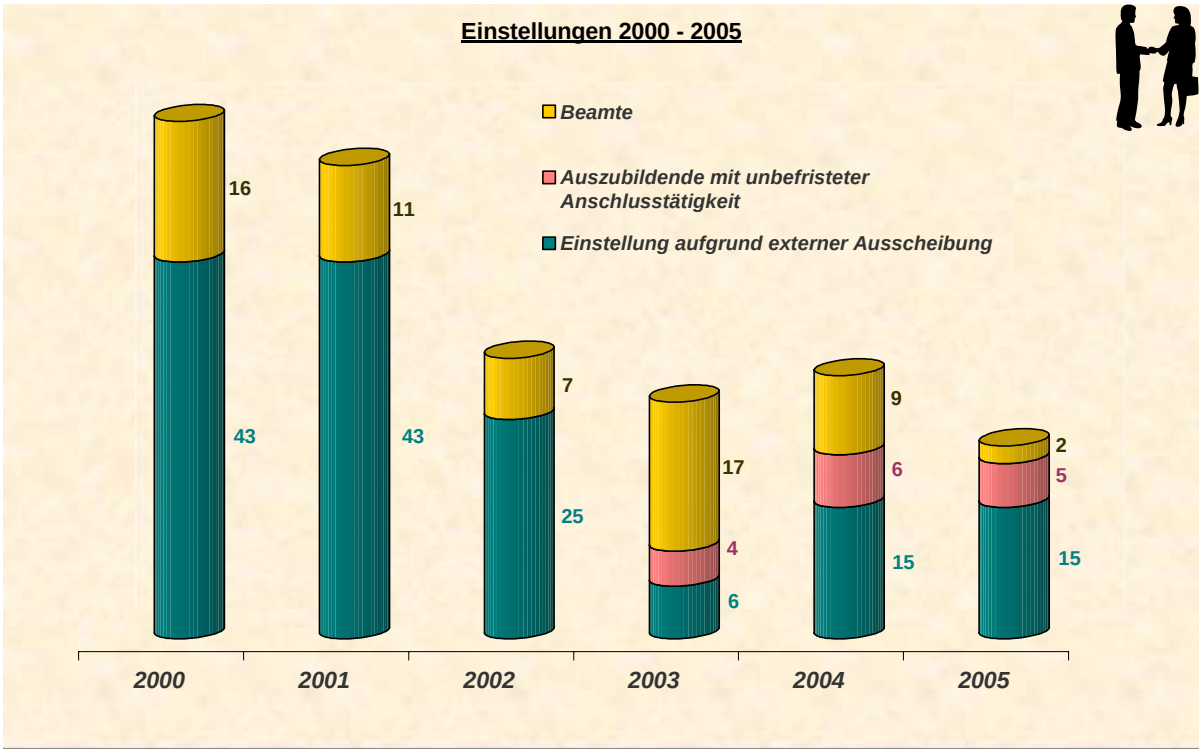
2.3 Personalwirtschaftliche Entwicklungen

2.3.1 Einstellungen

Einstellungen sind das Ergebnis der Personalgewinnung durch externes Ausschreibungsverfahren. Das Verfahren ist erfolgreich beendet, wenn ein unbefristeter Arbeitsvertrag mit einem neuen Beschäftigten abgeschlossen ist. Anzumerken ist allerdings, dass sich die Anzahl der zustande gekommenen Einstellungen nicht unbedingt mit der Anzahl der externen Ausschreibungen **(s.Abb.018)** deckt. Dies ist darin begründet, dass eine Ausschreibung mehrere zu besetzende Stellen bezeichnen kann. Hinzu kommen die Auszubildenden, die nach Beendigung der Ausbildung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen worden sind. Aufgrund der **Regelung zur leistungsabhängigen Übernahme von Auszubildenden (s.a. Punkt 4.3)** fließen diese erst ab **2003** in die Grafik ein. Weiter wurden Beamte (auch Wahlbeamte und Beamte auf Widerruf), die ein Dienstverhältnis begründet oder in ein Amt berufen worden sind, in diese Statistik aufgenommen.

Betrachtet man nun die Zahlen der Einstellungen von **2000** bis **2005** ist zu erkennen, dass die Einstellungen im Verlauf der Jahre sich verringerten. **(Abb.0013)**

(Abb.013)



Einstellungen 2000-2005

Wurden im Jahr **2000** 16 Beamte in ein Dienstverhältnis berufen, so waren es **2005** nur noch 2 Beamte. Anzumerken sei hier, dass die Beamtenanwärter in vorbezeichneten Zahlen enthalten sind. Auffällig ist, dass in den Jahren **2000** 16 Beamte und im Jahr **2003** 17 Beamte eingestellt wurden. Hintergrund ist die Übernahme von **7** Beamtenanwärter in den feuerwehrtechnischen Dienst.

Dennoch wird ein generelles Absinken von Einstellungen in der Grafik sichtbar. Dieser Verzicht auf Einstellung neuer Beschäftigter diente der sozialverträglichen Reduzierung der Personalkosten. Darüber hinaus wurden weitere Maßnahmen zur Einsparung von Personalkosten erarbeitet.

Einsparungen waren auch Inhalt einzelner Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung.

Vor Besetzungen vakanter Stellen, kamen besonders verstärkt ab dem Jahr **2003** die Aufgabenkritik, als ein Mittel der Personalkosteneinsparung, zum Einsatz. Weiterhin wurde verfügt, dass vakante Stellen im Verhältnis 2:1 generell für 6 Monate nicht besetzt wurden. Ein weiteres Spektrum waren die verwaltungsinternen personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die, wie schon Eingangs erwähnt, im Jahr **2003** auf den Weg gebracht wurden.

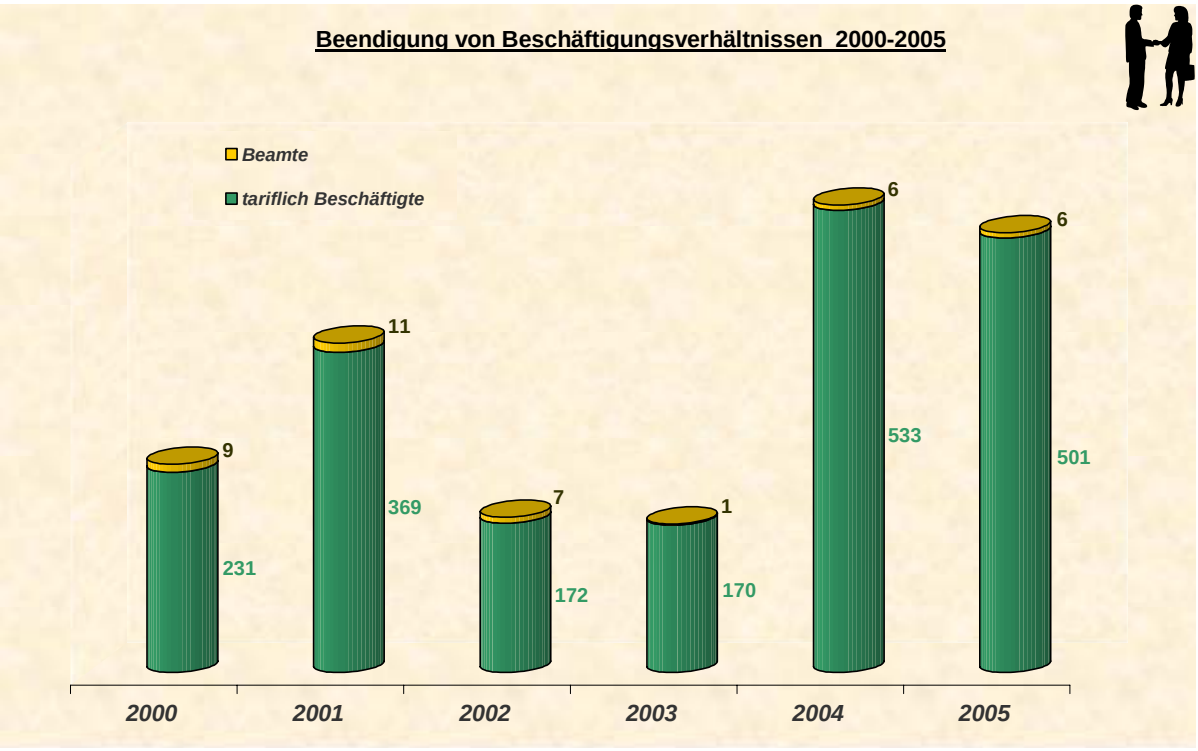
2005 wurden **15 Einstellungen** aufgrund externer Ausschreibungen vollzogen. So wurden u.a. Fachpersonal wie z.B. Kinder- und Jugendärzte eingestellt.

2.3.2 Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen und Beendigung des aktiven Dienstes bei Beamten

Im Vergleich zu Einstellungen entwickelten sich die Zahl der Mitarbeiter und Beamten, deren Beschäftigung oder aktiver Dienst bei der Landeshauptstadt endete stetig zunehmend. Im Jahr **2000** verließen die Landeshauptstadt Magdeburg insgesamt **240** Arbeitnehmer.

Im Jahr **2005** stieg die Anzahl der „Austritte“ bereits auf insgesamt **507** Arbeitnehmer an. Im Jahr **2001** konnte eine Fluktuation von **380** Arbeitnehmern verzeichnet werden. Hintergrund dafür waren einerseits ein Teil der Übertragung von Reinigungsleistungen an Fremdfirmen und andererseits die Regelung der ersten außertariflichen Abfindung. In den Jahren **2002** und **2003** verlangsamte sich dieser Trend und die dortigen „Austritte“ waren größtenteils dem Erreichen des Renten- bzw. Pensionierungsalters zuzuschreiben **(Abb.014)**.

(Abb.014)



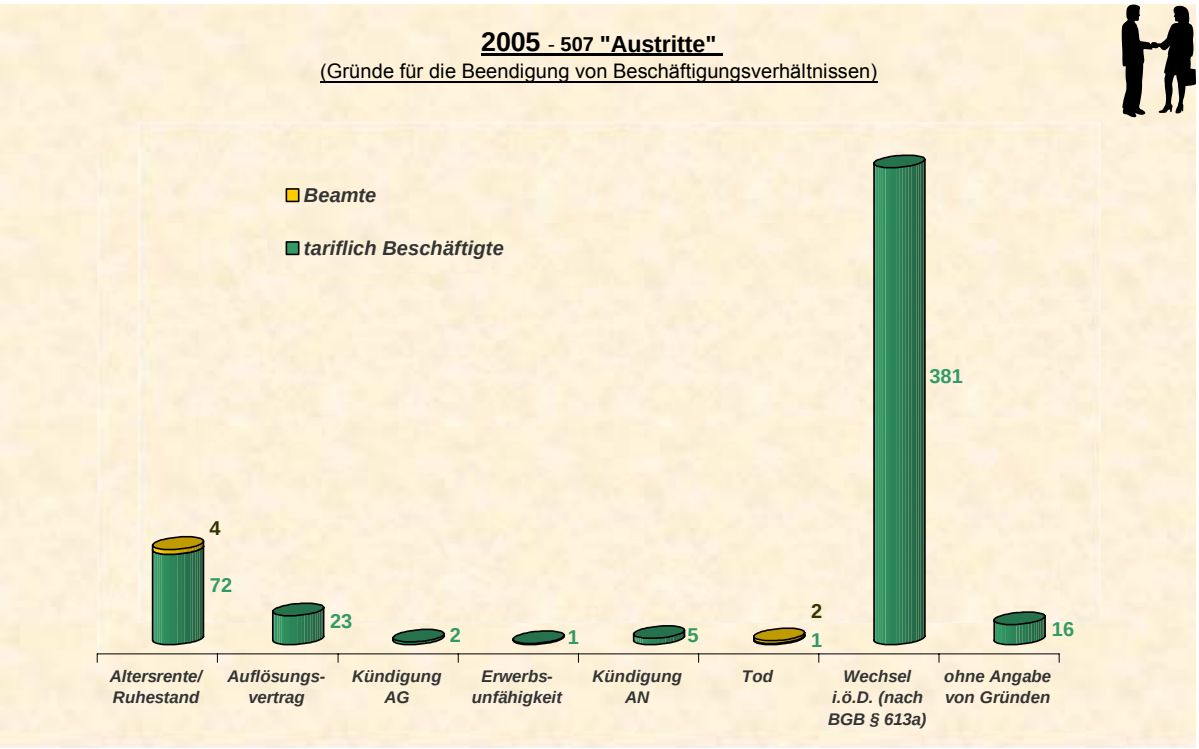
Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen 2000 – 2005

Der explosivartige Anstieg der „Austritte“ in den Jahren 2004 und 2005 erklärt sich, wenn man die Gründe für die Beendigung der Beschäftigungsverhältnisse näher beleuchtet. So steht in der Grafik **(Abb015)** die Säule *„Wechsel im öffentlichen Dienst nach §613a BGB“* mit **381** „Austritten“ für das Jahr **2005** als Hauptursache für diesen Anstieg fest. Eine ähnliche Situation galt auch für das Jahr **2004**. **(vgl.a. Abb.016)**

In der Landeshauptstadt Magdeburg wurden in den vergangenen Jahren kontinuierlich Kindereinrichtungen an freie Träger abgegeben. Abschließend wurden **2005** alle Kindertagesstätten mit 850 tariflich Beschäftigten übergeleitet. Somit verfügt die Stadt Magdeburg über keine städtischen Kindertagesstätten mehr.

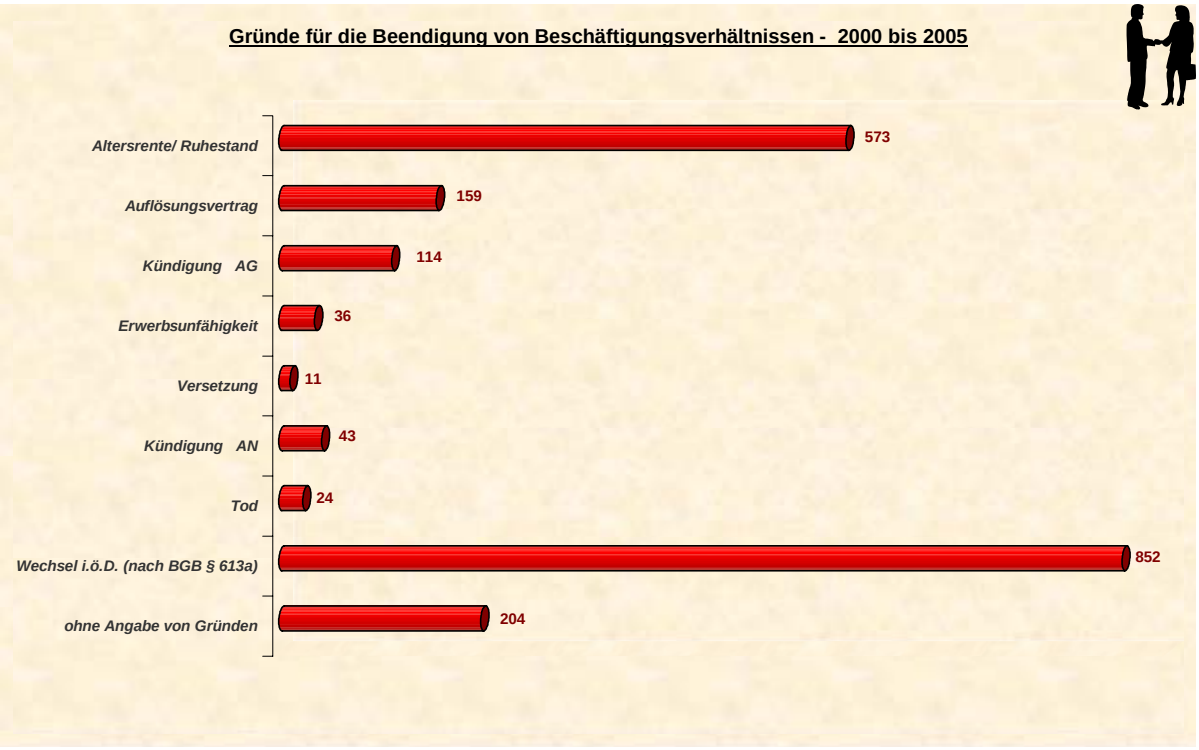
Immer unter dem Aspekt der Einsparung von Personalkosten wurde **2003** ein Paket personalwirtschaftlicher Maßnahmen aufgestellt. Dieses beinhaltete unter anderem die verwaltungsinterne Altersteilzeit, welche sich in den nachfolgenden Jahren verstärkt auswirkt, die Beurlaubung von älteren Arbeitnehmern mit anschließender Beendigung des Arbeitsverhältnisses und die zweite außertarifliche Abfindungsregelung.

(Abb.015)



Gründe für die Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen 2005

(Abb.016)



Gründe für die Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen – gesamt ab 2000

(Abb.017)



Einstellungen / „Austritte“ ab 2000

Die Gegenüberstellung von Einstellungen und „Austritten“ **(Abb.017)** verdeutlicht besonders die Entwicklung der Fluktuation der vergangenen Jahre. Bereits im Jahr **2000** wurden weniger Einstellungen als „Austritte“ vorgenommen. Dieser Trend wird bis zum Jahr **2009** beibehalten werden.

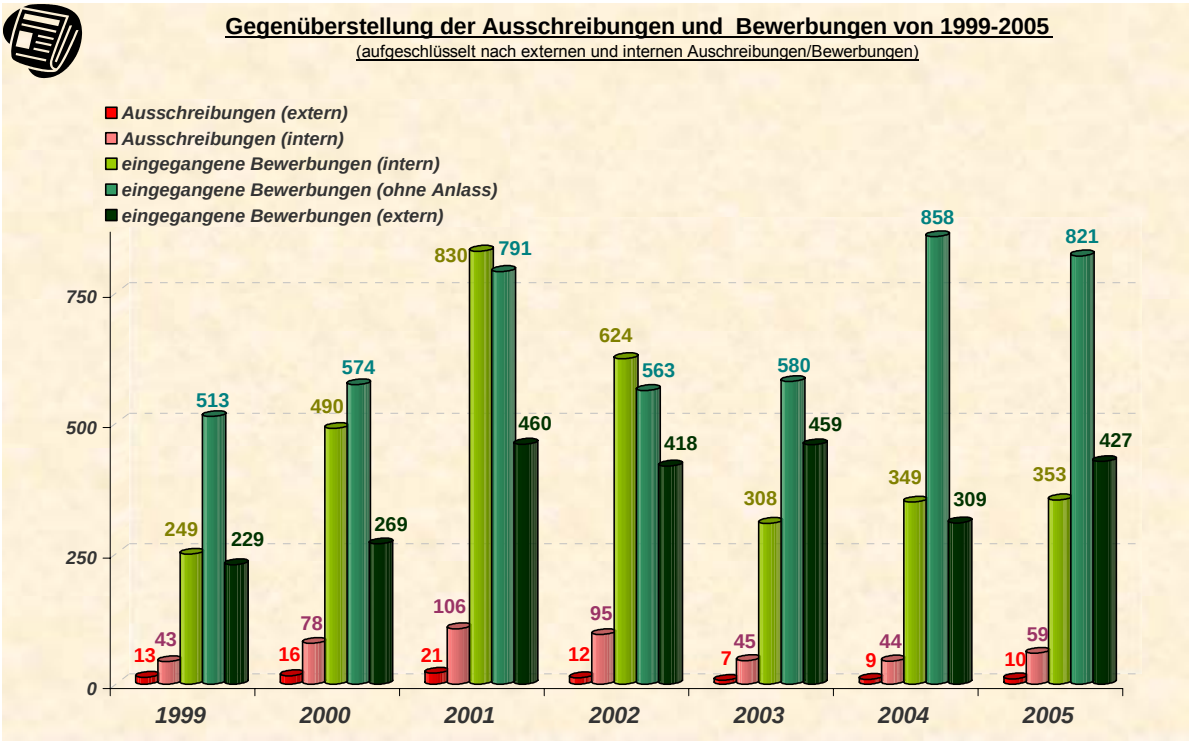
2.3.3 Personalgewinnung/ Ausschreibungen und Bewerbungen

Ausschreibungen haben generell das Ziel, freie und besetzbare Stellen mit den geeignetsten Bewerbern /Bewerberinnen zu besetzen, außerdem die Frauenförderung zu wahren und die Chancengleichheit der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu sichern.

In der Landeshauptstadt Magdeburg wurde das Verfahren bei Wiederbesetzung/Ausschreibungen geregelt und eine Rangfolge festgelegt. Aufgrund der bestehenden **Personalbörse**, zu der unter **Pkt.2.3.4** näheres erläutert wird, werden bei Besetzungsverfahren generell die Mitarbeiter aus der Personalbörse bei entsprechender Eignung bevorzugt vermittelt. Sollte eine Besetzung aus der Personalbörse nicht vollzogen werden können, erfolgt die **interne Stellenausschreibung**. Sollte diese ebenfalls erfolglos verlaufen, so wird nach Bestätigung durch den Oberbürgermeister die **externe Stellenausschreibung** veranlasst.

Auch im internen Auswahlverfahren ist eine bestimmte Rangfolge einzuhalten. So werden bei Eignung Mitarbeiter mit **unbefristeten Arbeitsverträgen** an erster Stelle vermittelt, danach **Auszubildende**, dem folgen Mitarbeiter mit **befristeten Arbeitsverträgen**.

(Abb.018)



externe/interne Ausschreibungen/Bewerbungen 1999-2005

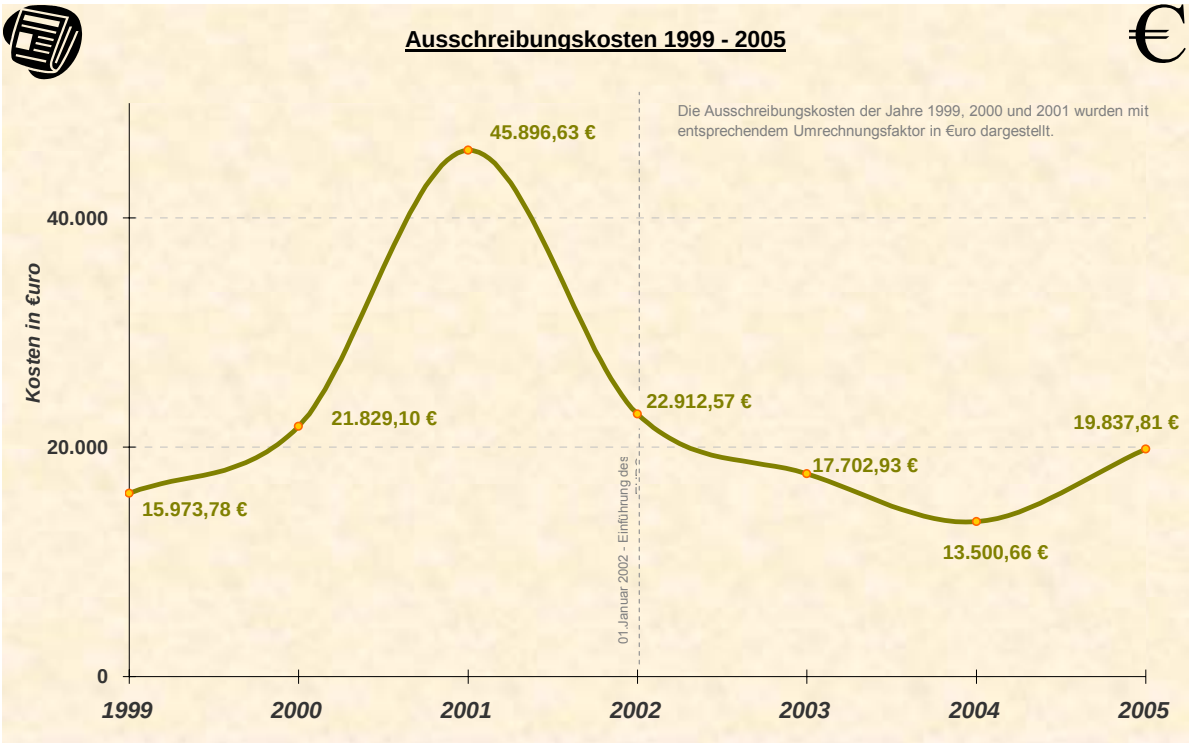
Im Jahr **2001** wurden 106 interne Stellenausschreibungen durchgeführt. In den Jahren danach ist eine Reduzierung der Anzahl von Ausschreibungen erkennbar. Die Auswirkungen der Aufgabenkritik und der damit im Zusammenhang stehenden Stellenreduzierung zeigen somit erste Ergebnisse.

In den Jahren **1999/2000** war die Anzahl der externen Stellenausschreibungen mit 13 bzw. 16 Ausschreibungen in etwa konstant. Ein Anstieg der externen Ausschreibungen mit 21 Vorgängen erfolgte im Jahr **2001** aufgrund von Besetzungen der Positionen Beigeordnete, sowie für fachspezifische Bereiche Stadtplaner, Architekten. In den nachfolgenden Jahren ist auch hier ein Rückgang an externen Ausschreibungen zu verzeichnen.

Aufgrund der wirtschaftlichen Situation und fehlender Arbeitsplätze in Magdeburg und Umgebung, stiegen die Zahlen der eingegangenen Bewerbungen von im Jahr **1999** durchschnittlich 18 Bewerbungen pro Ausschreibung auf durchschnittlich 29 Bewerbungen im Jahre **2004** an. Dieser Trend ist auch im Berichtsjahr **2005** zu beobachten.

Besonders bei den Bewerbungen ohne Anlass, zeigt sich die wirtschaftliche Gesamtlage in der Stadt Magdeburg. So gingen im Jahr **1999** 513 Bewerbungen ein. Im Jahr **2004** stieg die Zahl an Bewerbungen bereits auf 858 an. Im Berichtsjahr **2005** sank die Anzahl der Bewerbungen ohne Anlass leicht, während die Menge der externen Bewerbungen im Vergleich zum Vorjahr wieder zunahm.

(Abb.019)



Ausschreibungskosten ab 1999

Externe Stellenausschreibungen erfolgen generell in der Tagespresse der Region, bei Bedarf in Fachzeitschriften wie das Ärzteblatt, Vakanzenzeitung usw. Verstärkt wurde ebenfalls das Internet genutzt. Betrugen die Ausschreibungskosten im Jahr 1999 durchschnittlich pro Ausschreibung 1.300,- Euro so stiegen sie, aufgrund der gestiegenen Kosten in der Druckindustrie, auf 1.500,- Euro im Jahr 2004 an. Die höchste Ausgabe für Ausschreibungen war das Jahr 2001 mit insgesamt 45.897,- Euro für 21 externe Ausschreibungen. Ausschlaggebender Faktor für die Höhe dieser Ausschreibungskosten waren die im Jahr 2001 erfolgten Ausschreibungen für die zu besetzenden Stellen der Beigeordneten der Landeshauptstadt Magdeburg. **(s.Abb.019)**
Im Berichtsjahr **2005** stiegen die Ausschreibungskosten im Vergleich zum Vorjahr 2004 wieder leicht an.

2.3.4 Personalbörse

In der Landeshauptstadt Magdeburg wurde die Personalbörse im Jahr **1997** als Instrument der Personalwirtschaft eingerichtet. Die Aufgaben- und gleichzeitige Stellenreduzierung führte, wie die vorangegangenen Tabellen und Bilder zeigten, nicht gleichzeitig zur Beendigung der Beschäftigtenverhältnisse und zur Möglichkeit qualifiziertem Personal neue Aufgaben stellenbegründet anzubieten. Die zeitweilige Aufnahme in die Personalbörse wurde und wird gleichzeitig genutzt, um durch Anpassungsfortbildung die Beschäftigten auf ihre neue Aufgabe arbeitsbegleitend vorzubereiten. Schwierig gestaltete sich die Lösungsfindung, wenn ältere Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen mit gesundheitlichen Einschränkungen vom Stellenwegfall oder Stellenwegfall durch Outsourcing betroffen waren und sind.

Die Beschäftigten aus der Personalbörse konnten zur Erfüllung städtischer Aufgaben sachgerecht eingesetzt werden, so dass externe Einstellungen vermieden wurden. So vertraten Mitarbeiter in ei-

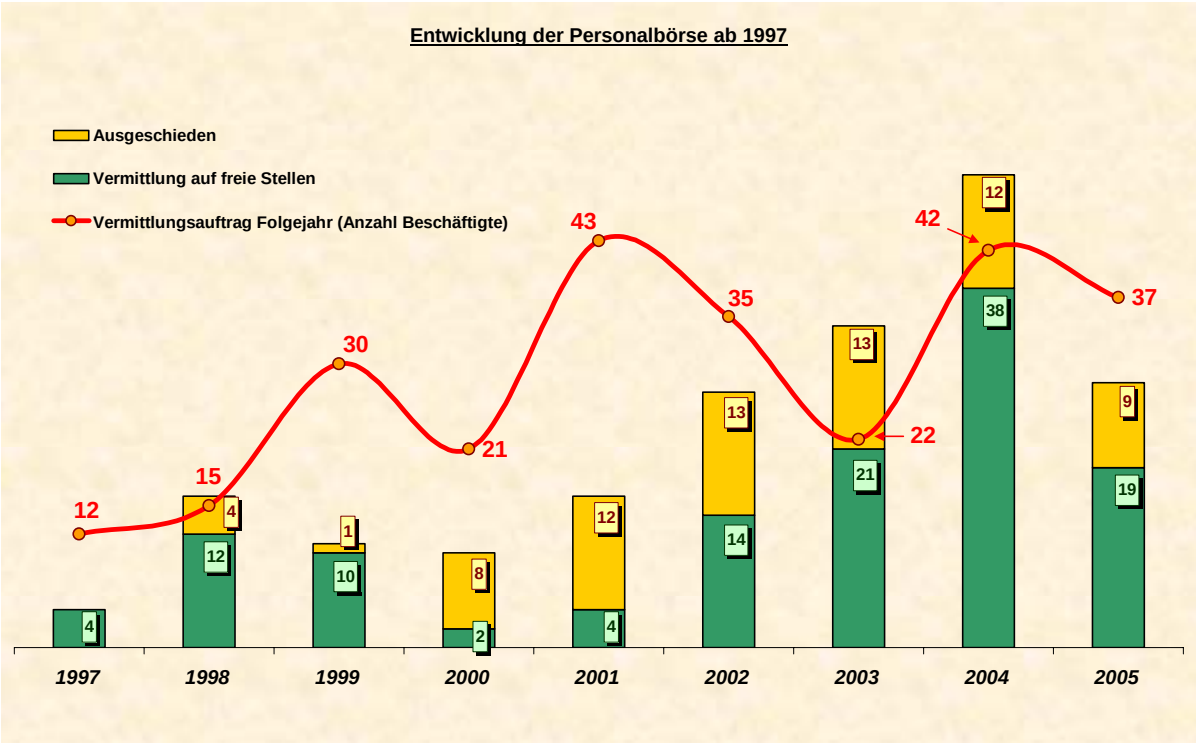
nem nicht unerheblichen Umfang Langzeiterkrankte. Parallel hierzu erfolgte die Vermittlung von Beschäftigten auf Dauerarbeitsplätze.

Mit dem Projekt „SPE“ kann die Entwicklung der Stellen und Aufgaben bis zum Jahr 2009 nun zielgerichtet gesteuert werden. Dadurch und durch den Wegfall von frei werdenden Stellen steht der Personalbedarf und die Personalkosteneinsparung planbar fest. Gleiches gilt für die Anzahl von Beschäftigten, die in die Personalbörse übergeleitet werden.

Beinhaltete **1999** die Personalbörse insgesamt 41 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen so stieg sie **2004** auf 92 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen an. 42 Beschäftigte mussten davon aus **2004** in die Personalbörse **2005** übertragen werden. Trotzdem konnte das Volumen der Personalbörse **2005** gegenüber des Jahres 2004 deutlich reduziert werden. **(Abb.020)**

Um eine Verbesserung der zukünftigen Vermittlung zu ermöglichen, werden regelmäßig Vorschläge zur Reduzierung der Personalbörse erarbeitet und in Prozessen angepasst.

(Abb.020)



Entwicklung der Personalbörse ab 1997

2.4 Integration von schwerbehinderten Menschen

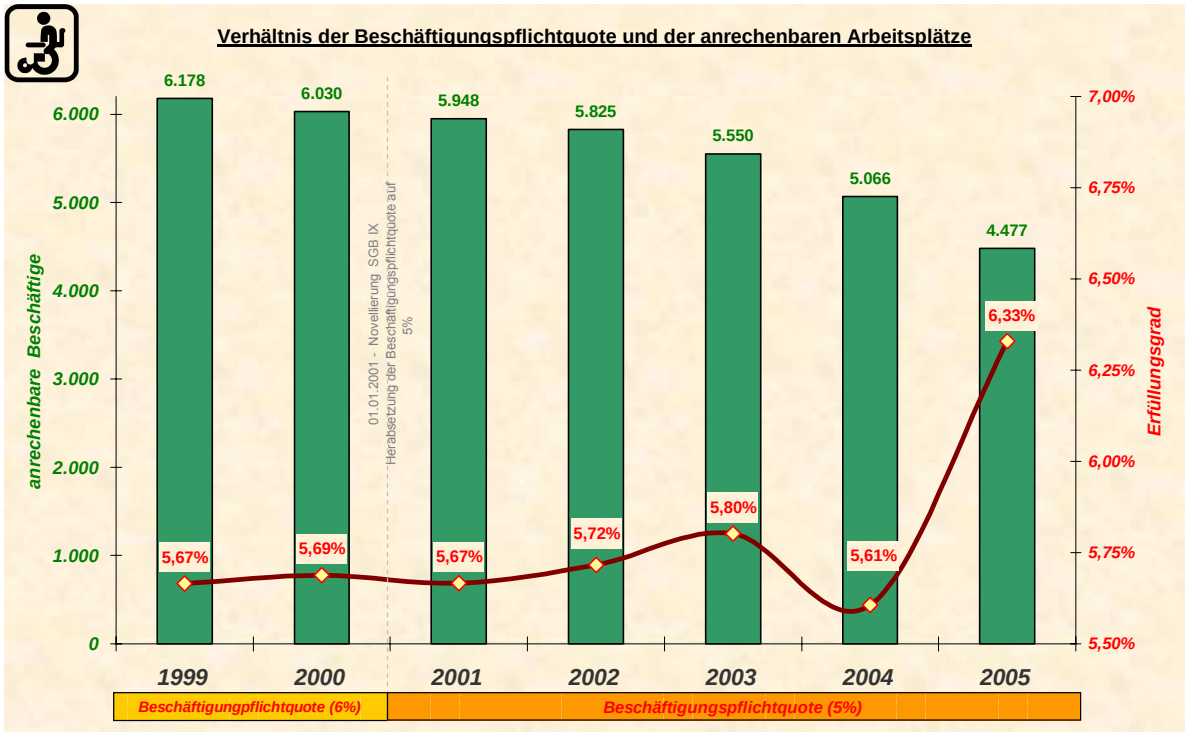
Die Landeshauptstadt Magdeburg ist sich ihrer besonderen Fürsorge- und Förderungspflicht gegenüber ihrer beschäftigten schwerbehinderten Menschen und deren Gleichgestellten voll bewusst. Dieses Bewusstsein resultiert dabei nicht nur aus der gesetzlichen Mindestbeschäftigungszahl nach dem Neunten Buch des Sozialgesetzbuches (SGB IX). Öffentlichen Arbeitgebern kommt bei der Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen zur Förderung und Sicherung der paritätischen Beteiligung, insbesondere am Berufsleben, eine Vorbildfunktion zu.
Weil sich die Landeshauptstadt Magdeburg, einschließlich ihrer Eigenbetriebe, dieser Verantwortung und Vorbildrolle stellt, ist die berufliche Integration behinderter Menschen ein wesentlicher Bestandteil der Personalplanung und -organisation der Landeshauptstadt Magdeburg.

2.4.1 Pflichtarbeitsplätze / Beschäftigungspflichtquote

Arbeitgeber, die über eine bestimmte Mindestzahl von Arbeitsplätzen verfügen, haben auf einen bestimmten Anteil dieser Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Für die Landeshauptstadt Magdeburg gilt bereits **ab** dem **01.01.2001** eine **Beschäftigungspflichtquote von 5%.**

Für das Berichtsjahr **2005** ergaben sich für die Landeshauptstadt Magdeburg (einschließlich deren Eigenbetriebe) **4477** anrechenbare Beschäftigte. Aus der Beschäftigungspflichtquote von 5% folgte, dass die Landeshauptstadt Magdeburg auf **224** Arbeitsplätzen schwerbehinderten Menschen zu beschäftigen hatte.
Tatsächlich wurden im abgelaufenen Berichtsjahr **283 schwerbehinderte Mitarbeiter/-innen** beschäftigt (einschließlich **7 Mehrfachanrechnungen** zu je **2 Pflichtplätzen**). Damit wird eine Beschäftigungspflichtquote von **6,33%** erreicht und es bleibt festzustellen, dass die Landeshauptstadt Magdeburg die gesetzlichen Vorgaben des SGB IX deutlich übererfüllt. **(s.Abb.021** u. **022)**

(Abb.021)



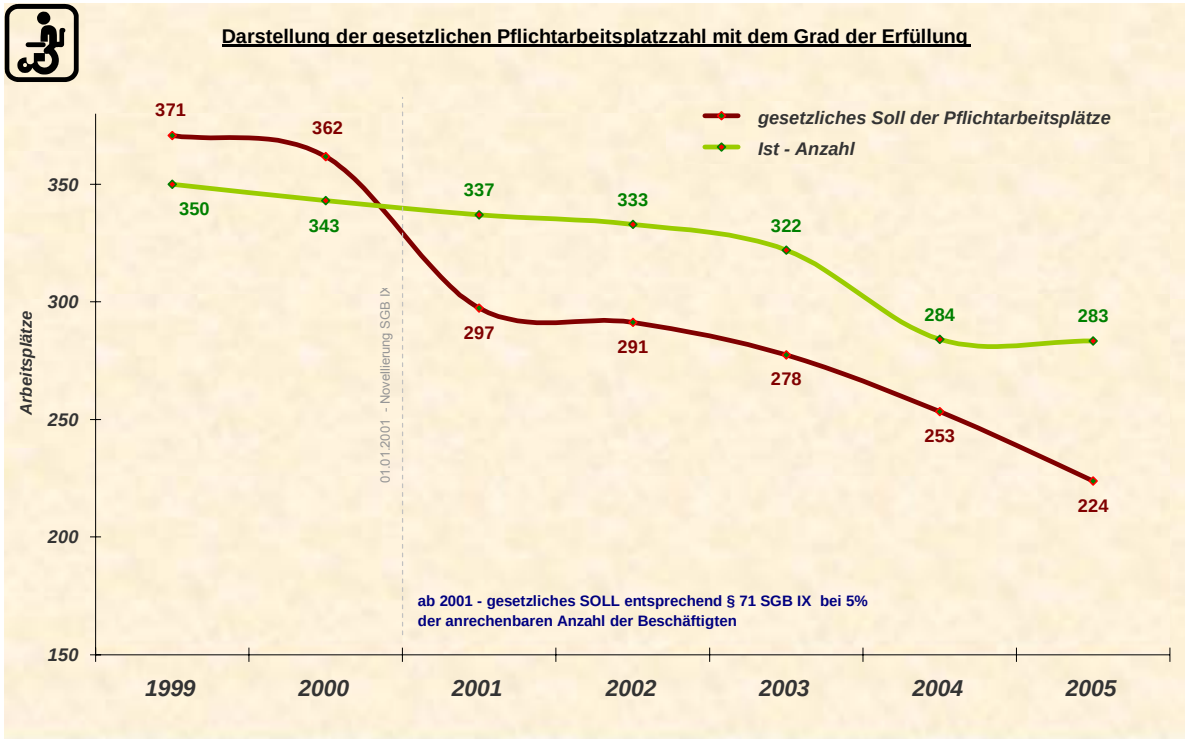
Verhältnis der Beschäftigungspflichtquote zu den anrechenbaren Arbeitsplätzen

Bei einer näheren historischen Betrachtung dieser Grafik ist festzustellen, dass die Zahl der anrechenbaren Beschäftigten stetig sinkt. Dies ist natürlich in der Problematik der allgemeinen Stellen- und Beschäftigtenentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg begründet, die in den Kapiteln 1 und 2 des Personal- und Organisationsberichtes 2005 eingehend erörtert wurde.

Erkennbar in der Grafik **(Abb.021)** ist aber auch, dass der Erfüllungsgrad zur Pflichtarbeitsplatzzahl sich seit 1999 stets über der 5,6%-Marke bewegt hat. Im Jahr 2005 wurden die 6% erstmals überschritten, so dass auch ohne die Novellierung des SGB IX zum 01.Januar 2001 eine Erfüllung der Beschäftigungspflichtquote erreicht worden wäre. Auch ist dieser hohe prozentuale Anteil aufgrund der erheblich reduzierten Stellen- und Mitarbeiteranzahl im Jahr 2005, insbesondere durch Outsourcing von Bereichen, in denen relativ wenig schwerbehinderte Mitarbeiter beschäftigt waren (Kindertagesstätten), erreicht worden.

Parallel zu den gesetzlich vorgegeben Berechnungskriterien zur Ermittlung der Pflichtarbeitsplatzzahl, darf nicht vergessen werden, dass eine geringere anrechenbare Beschäftigtenzahl auch eine geringere Zahl der Pflichtarbeitsplätze nach sich zieht **(s. Abb.022)**. Während die Zahl der Pflichtarbeitsplätze im **Jahr 1999** noch bei **371** lag, betrug sie für das **Berichtsjahr 2005** nur **224**. Das entspricht einer Minderung der Pflichtarbeitsplätze gegenüber 1999 von ca. **60%**.

(Abb.022)



Darstellung der gesetzlichen Pflichtarbeitsplatzzahl mit dem Grad der Erfüllung

2.4.2 Ausgleichsabgabe

Die in der Abbildung **(Abb.022)** übereinander gelegten Kurven des gesetzlichen *Solls* und der *Ist*-Anzahl an Pflichtarbeitsplätzen auf denen schwerbehinderte Menschen beschäftigt werden müssen und letztlich auch wurden, macht aber auch deutlich, dass erst mit der Novellierung des SGB IX die Erfüllung der Beschäftigungspflichtquote gelang.

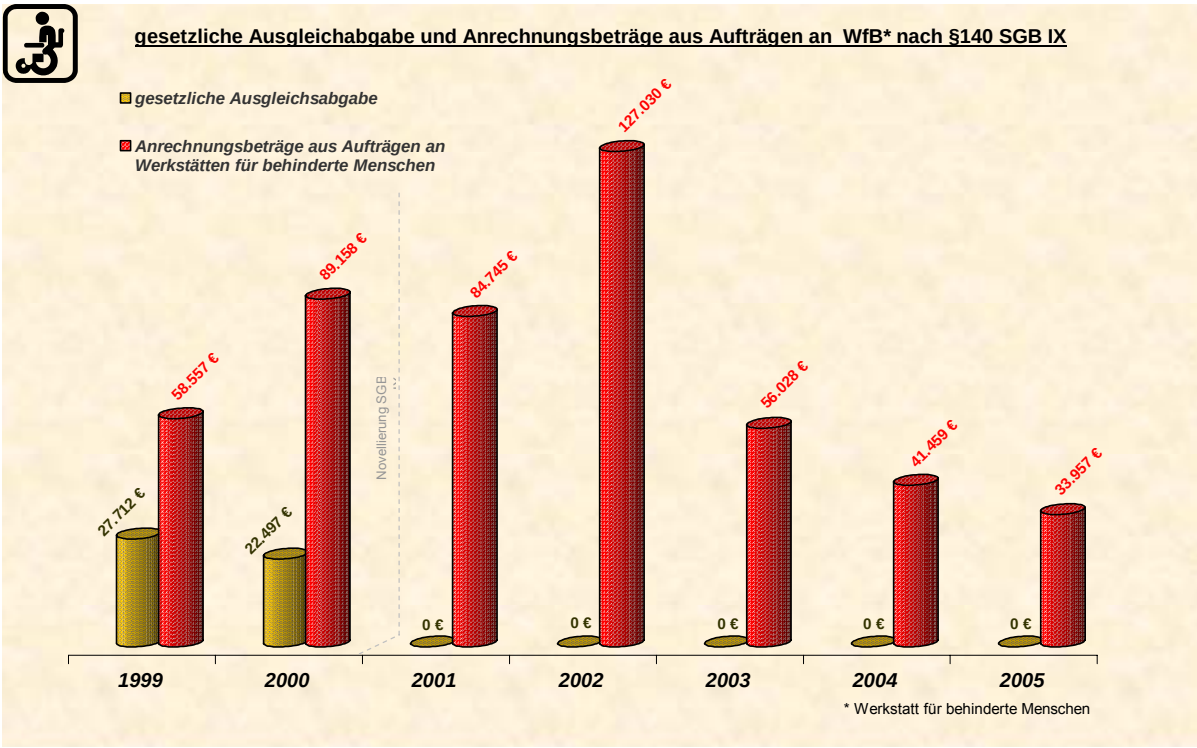
Nach SGB IX haben Arbeitgeber, welche die gesetzlich vorgeschriebene Beschäftigungsquote schwerbehinderter Menschen **nicht** erfüllen, eine Ausgleichsabgabe zu zahlen.

Für das Jahr **2000** betrug die zu zahlende Ausgleichsabgabe **44.000,- DM** (das entspricht 22.497,- €) und für das Jahr **1999** waren sogar **54.200,- DM** (27.712,- €) zu zahlen.

Das SGB IX erlaubt dem Arbeitgeber die Ver- bzw. Anrechnung von 50% der Rechnungsbeträge aus Aufträgen, die zur Beschäftigung behinderter Menschen beitrugen, indem sie an eine anerkannte Werkstatt für behinderte Menschen vergeben wurden.

In den Jahren, in denen die Beschäftigungspflichtquote nicht erfüllt werden konnte (1999/2000), verbuchte die Landeshauptstadt Magdeburg hier jeweils einen Betrag, der deutlich höher ausfiel, als die zu zahlende Ausgleichsabgabe. Dadurch konnte die fällige **Ausgleichsabgabe** deutlich kompensiert werden **(s. Abb.023)**. Zur klareren Darstellung wurden die DM-Beträge aus den Jahren 1999 und 2000 in Euro umgerechnet.

(Abb.023)



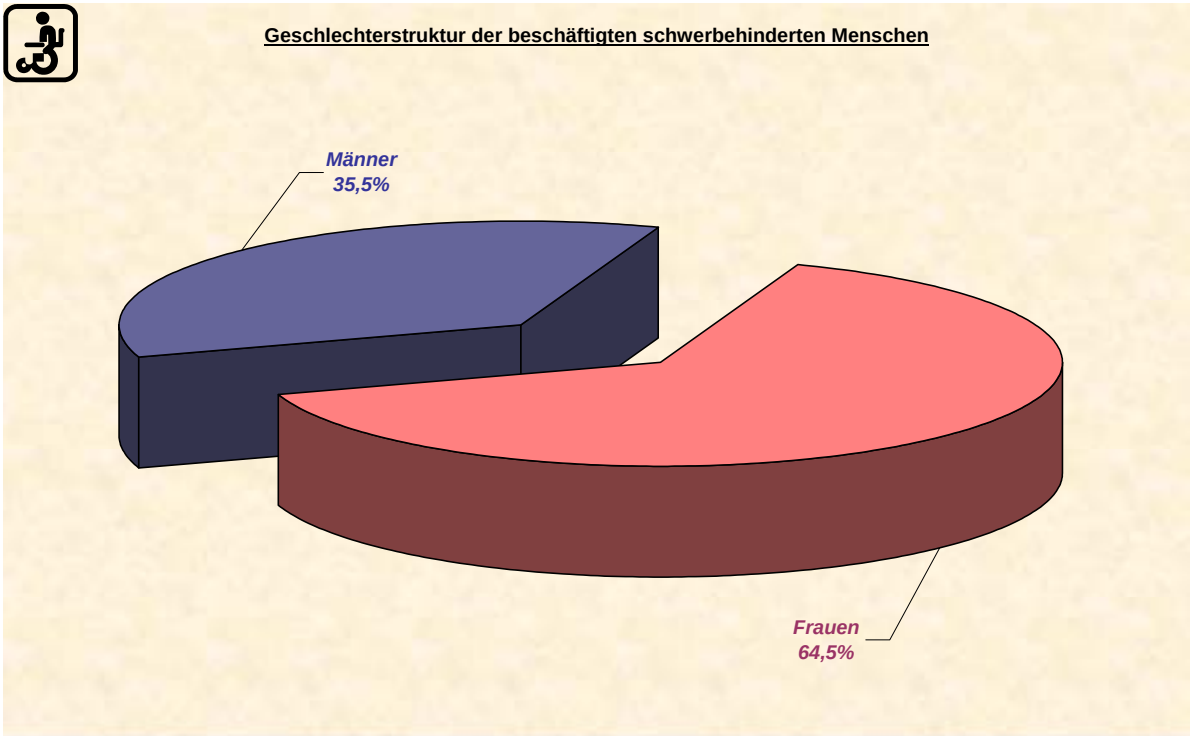
gesetzliche Ausgleichsabgabe und Anrechnungsbeträge

Deutlich wird aus dieser Grafik auch, dass die Landeshauptstadt Magdeburg in den darauf folgenden Jahren, in denen die Beschäftigungspflichtquote von schwerbehinderten Menschen ohnehin erfüllt und somit auch keine Ausgleichsabgabe fällig wurde, nicht auf die Vergabe von Aufträgen an Werkstätten für behinderte Menschen verzichtete. Auch im Berichtsjahr **2005** lag der Anrechnungsbetrag aus Aufträgen an die Werkstätten für behinderte Menschen deutlich über **30.000,-€**. Eine rückläufige Tendenz im Vergleich zu den Vorjahren ist dennoch nicht übersehbar. Im Hinblick auf das SGB IX, welches zum **30.Juni 2007** eine **erneute Überprüfung der Beschäftigungspflichtquote** vorsieht und damit eine Erhöhung der Quote zur Folge haben kann, sollte dieses Engagement nicht nachlassen. Zudem zeigt es im besonderen Maße die gewachsene Identifikation, mit dem in der Präambel zur Integrationsvereinbarung festgehaltenen Solidaritäts- und Gleichberechtigungsgedanken zugunsten schwerbehinderter Menschen.

2.4.3 Demografische Struktur

In der Landeshauptstadt Magdeburg sind **64,5%** aller beschäftigten schwerbehinderten Menschen weiblich **(siehe Abb.024)**. Erklärbar ist dies u.a. auch dadurch, dass ca. 2/3 aller Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg Frauen sind.

(Abb.024)



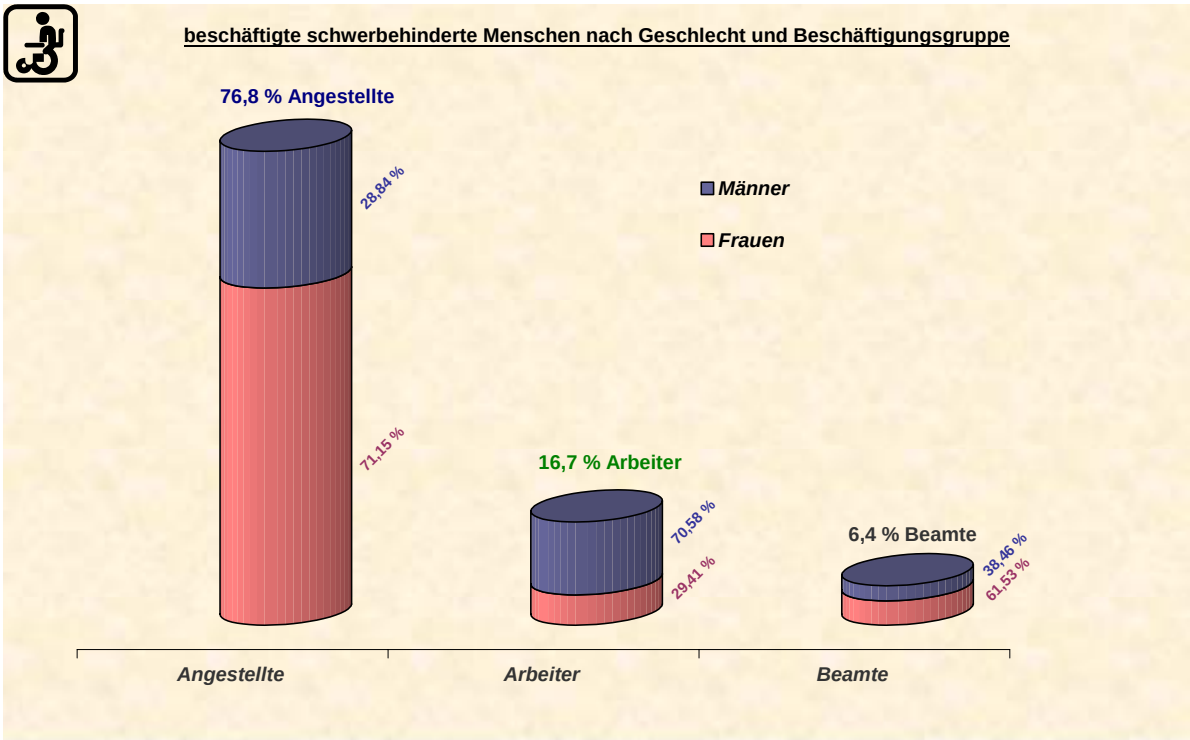
Geschlechterstruktur der beschäftigten schwerbehinderten Menschen

Vergegenwärtigt man sich die Grafiken aus dem Kapitel zur Beschäftigtenentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg **(Abb.007-012)**, fallen Ähnlichkeiten zu den nachfolgenden Grafiken **((Abb.023) und (Abb.024))** auf, welche die Strukturen von schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch innerhalb der jeweiligen Beschäftigungs- und Laufbahngruppen veranschaulichen.

Die Grafik **(Abb.025)** macht deutlich, dass **2005** die **große Mehrheit (76,8%)** aller schwerbehinderten Beschäftigten zu der Beschäftigungsgruppe der **Angestellten** zählen. Auf eine Zusammenfassung von Angestellten und Arbeitern nach **TvÖD** wurde hier bewusst verzichtet, um die klar fassbaren Unterschiede in der Geschlechterverteilung zwischen diesen beiden Gruppen herauszustellen.

Während nämlich im Bereich der schwerbehinderten **Angestellten über 70% Frauen** und knapp **30% Männer** beschäftigt wurden, dreht sich dieses Verhältnis bei der Beschäftigungsgruppe der **Arbeiter (16,7% aller schwerbehinderten Beschäftigten)** nahezu komplett um. Die Gruppe der **Beamten** stellt auch unter den schwerbehinderten Beschäftigten mit **6,4%** die absolute Minderheit. Die Geschlechterstruktur dieser Beschäftigtengruppe orientiert sich im Wesentlichen an der Gesamtgeschlechterstruktur der Landeshauptstadt Magdeburg von 2/3 zu 1/3 für die Frauen.

(Abb.025)



beschäftigte schwerbehinderte Menschen nach Geschlecht und Beschäftigungsgruppe

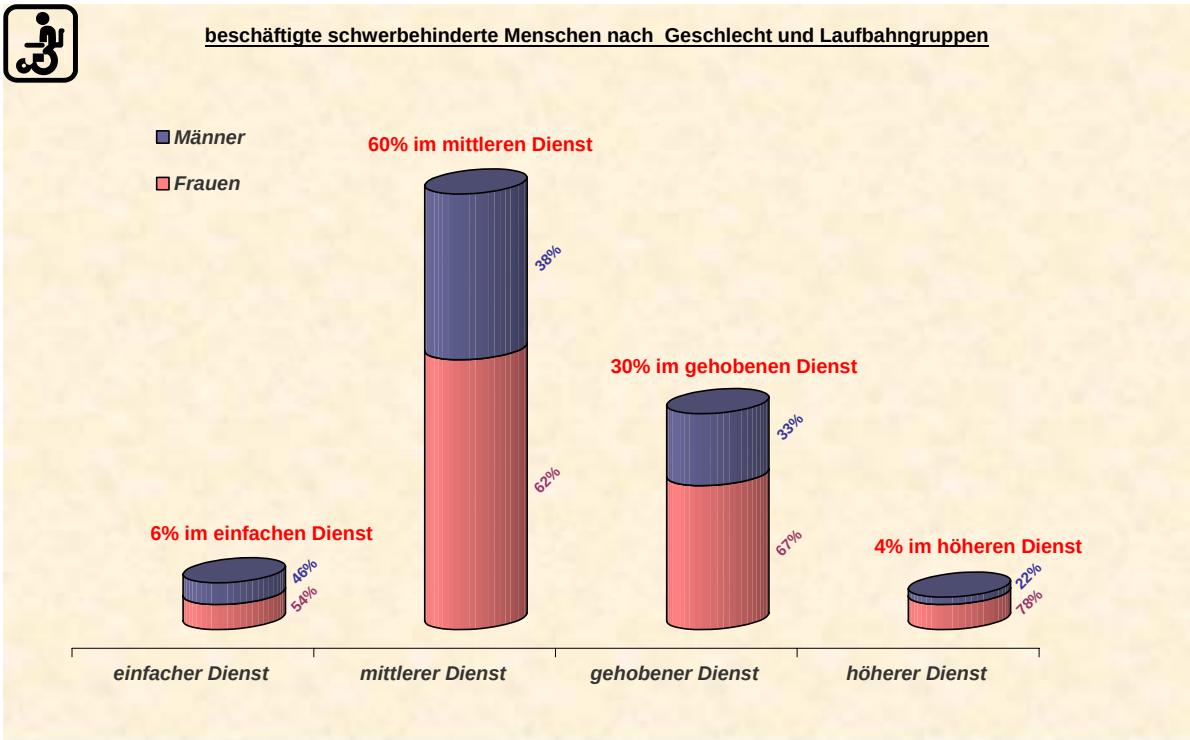
In den einzelnen **Laufbahngruppen** sind schwerbehinderte Menschen unterschiedlich stark involviert **(Abb.026)**. Auch hier ist die Analogie zu den Gesamtbeschäftigtenzahlen nur schwer zu übersehen. **60%** aller schwerbehinderten Beschäftigten arbeiten im mittleren und **30%** im gehobenen Dienst. Die geringsten Anteile an schwerbehinderten Beschäftigten finden sich, wie in den Gesamtübersichten auch, im einfachen **(6%)** und höheren Dienst **(4%)**. Interessant ist, dass sich die Geschlechterstruktur innerhalb der Laufbahnen, bis auf den höheren Dienst, nur unerheblich von der bereits festgestellten weiblichen „*2/3-Mehrheit*“ der Gesamtbeschäftigten unterscheidet.

Aus Datenschutzgründen wurden keine absoluten Angaben gemacht und deshalb bedarf es nachfolgender wertungs- und urteilsfreien Anmerkung:

Die Zahl der schwerbehinderten Beschäftigten fällt trotz der Übererfüllung der Beschäftigungspflichtquote im Vergleich zur Gesamtbeschäftigtenzahl verhältnismäßig gering aus. Das bedeutet aber auch, dass es bei einer weiteren Analyse und Gruppierung der Daten vorkommen kann, dass die Erhöhung oder Verminderung der absoluten Zahl um den Wert 1 eine erhebliche prozentuale Auswirkung nach sich zieht.

Vor diesem Hintergrund muss nun also auch die deutliche prozentuale Differenz zwischen den weiblichen und männlichen beschäftigten schwerbehinderten Menschen in der Laufbahngruppe des höheren Dienstes angesehen werden.

(Abb.026)



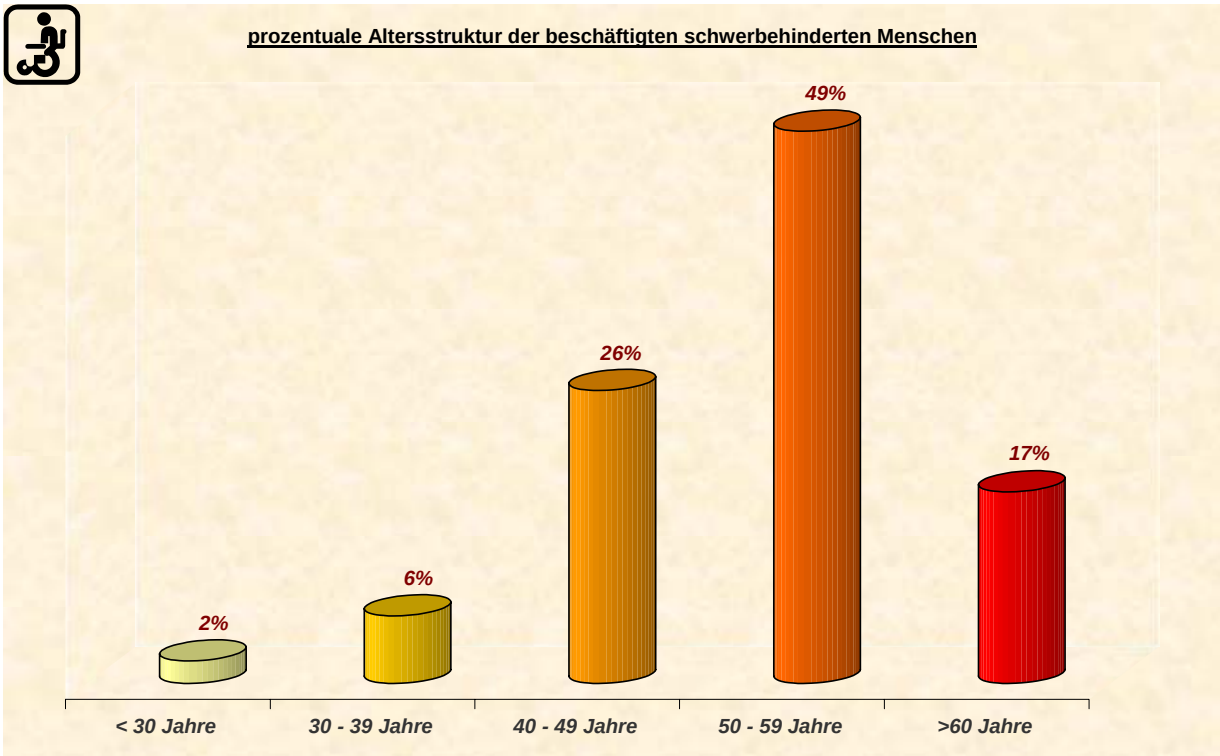
beschäftigte schwerbehinderte Menschen nach Geschlecht und Laufbahngruppe

Auf der Grundlage empirischer Daten liegt es in der Verantwortung der Landeshauptstadt Magdeburg, personalplanerische Eckdaten, wie die Fluktuation und Altersgliederung des Personalkörpers zu beobachten, um rückläufige Tendenzen in der Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen vorausschauend entgegenwirken zu können.

So ist aufgrund der Altersgliederung der beschäftigten schwerbehinderten Menschen der Landeshauptstadt Magdeburg in den nächsten Jahren mit einem verstärkten Ausscheiden dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu rechnen. Die Darstellung **(Abb.027)** zeigt die momentane Altersverteilung der beschäftigten schwerbehinderten Menschen in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg.

Der Altersdurchschnitt der schwerbehinderten Beschäftigten lag im Jahr 2005 mit **51,80** Jahren deutlich über der „*50ziger-Grenze*“. D.h.: Weit mehr als 2/3 der schwerbehinderten Beschäftigten sind über 50 Jahre alt.

(Abb.027)



prozentuale Altersstruktur der beschäftigten schwerbehinderten Menschen

Die Grafik **(Abb.027)** spiegelt im Wesentlichen auch die generelle Altersentwicklung der Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg wieder.

Fraglich ist hier aber, ob aufgrund dieser Entwicklung die Quote der Beschäftigungspflichtplätze für schwerbehinderte Beschäftigten auf dem jetzigen Niveau gehalten oder gar weiter gesteigert werden kann.

Das sich derzeit noch die Anzahl der schwerbehinderten beschäftigten Menschen der Landeshauptstadt Magdeburg zu einem großen Teil aus dem eigenen, nicht behinderten Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund altersbedingter Erkrankungen selbst „*rekrutiert*“, soll kein Garant dafür sein, dass dies auch zukünftig der Fall ist. Denn, wenn sich die Präventivmaßnahmen entsprechend SGB IX und dem innerbetrieblichen Gesundheitsmanagement bewähren, ist möglicherweise auch über die gezielte Neueinstellung von schwerbehinderten Nachwuchskräften zur Sicherung der Beschäftigungspflichtquote von schwerbehinderten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nachzudenken. Über eine mögliche Ausweisung besonderer Arbeitsplätze und Formulierung der Anforderungen ist zu gegebener Zeit zu entscheiden.

2.5 Personalkostenentwicklung

In der Landeshauptstadt Magdeburg wurden im Jahr 2005 monatlich die Bezüge von **4.900** Personen maschinell abgerechnet. (Stand Oktober 2005 einschließlich Eigenbetriebe und Theater)
Davon sind

- **89 %** Tariflich Beschäftigte
- **11 %** Beamtinnen und Beamte

2.5.1 Konsolidierung der Personalkosten und personalwirtschaftliche Maßnahmen

Wie viele andere Kommunen unterliegt auch die Landeshauptstadt Magdeburg einem erheblichen Konsolidierungszwang. Ein wesentliches Ziel – neben anderen – ist dabei die dauerhafte Reduzierung der Personalausgaben. Dem Fachbereich 01 kommt bei der Realisierung und Umsetzung dabei durch seine Querschnittsfunktionen eine wichtige Rolle zu.

Der Fachbereich 01 hat im Rahmen der Konsolidierungsbemühungen zu Personalkosten zwei wichtige Stadtratsbeschlüsse initiiert.

- DS 820/02 besondere Form der Altersteilzeit und
- DS 099/03 verschiedene **Personalwirtschaftliche Maßnahmen**

Der Schwerpunkt der **DS 099/03** beinhaltete die Durchführung von verschiedenen Arbeitszeitmodellen mit teilweisem Entgeltausgleich. Um dies durchführen zu können waren Genehmigungen des Kommunalen Arbeitgeberverbandes und der Kommunalaufsicht einzuholen. Dies hat die Verwaltung erfolgreich umgesetzt. Die Gründe für die Genehmigungen lagen in den dargestellten vorübergehenden und dauerhaften Personalkosteneinsparungen.

Ein wesentlicher Punkt bei diesen Arbeitszeitmodellen war die Freiwilligkeit in der Annahme überhaupt und auch die Möglichkeit der individuellen Auswahl, je nach persönlichen Bedürfnissen und Vorstellungen.

Welche Modelle wurden den Beschäftigten angeboten?

I. Arbeitszeitreduzierungen 10 % mit Entgeltausgleich je nach Laufzeit des Vertrages:

Die Arbeitszeit wird freiwillig um 10 % mit einem Lohnausgleich von max. 5 % verkürzt. Arbeitnehmer, die die jeweils geltende Arbeitszeit für mindestens 1 Jahr oder maximal 5 Jahre verkürzen, erhalten bis maximal 95 % ihrer bisherigen Bruttoentgelte statt 90 %.

II. Arbeitszeitreduzierung bis zu 20 Stunden mit Entgeltausgleich:

Wenn Beschäftigte ihre regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit um mindestens 10 Stunden und maximal 20 Stunden verringern, erhalten sie, gestaffelt nach der Dauer des Vertrages, eine Ausgleichszahlung von mindestens 10 und maximal 20 % der entgangenen Bruttobezüge.

III. Sabbatical mit Entgeltausgleich:

In dieser Form der Teilzeitarbeit wird über einen bestimmten Zeitraum zu reduzierten Bezügen (73% der bisherigen Bruttoentgelte) voll gearbeitet. Dafür erhalten die Beschäftigten, nach Ab-

lauf der Arbeitsphase, eine gleichlange Freizeitphase mit ebenfalls reduzierten Bezügen. Dadurch spart die Landeshauptstadt 27 % der Bruttoentgelte.

IV. Beurlaubungen bis zum Renteneintritt für maximal 2 Jahre unter Fortzahlung von anteiligem Entgelt:

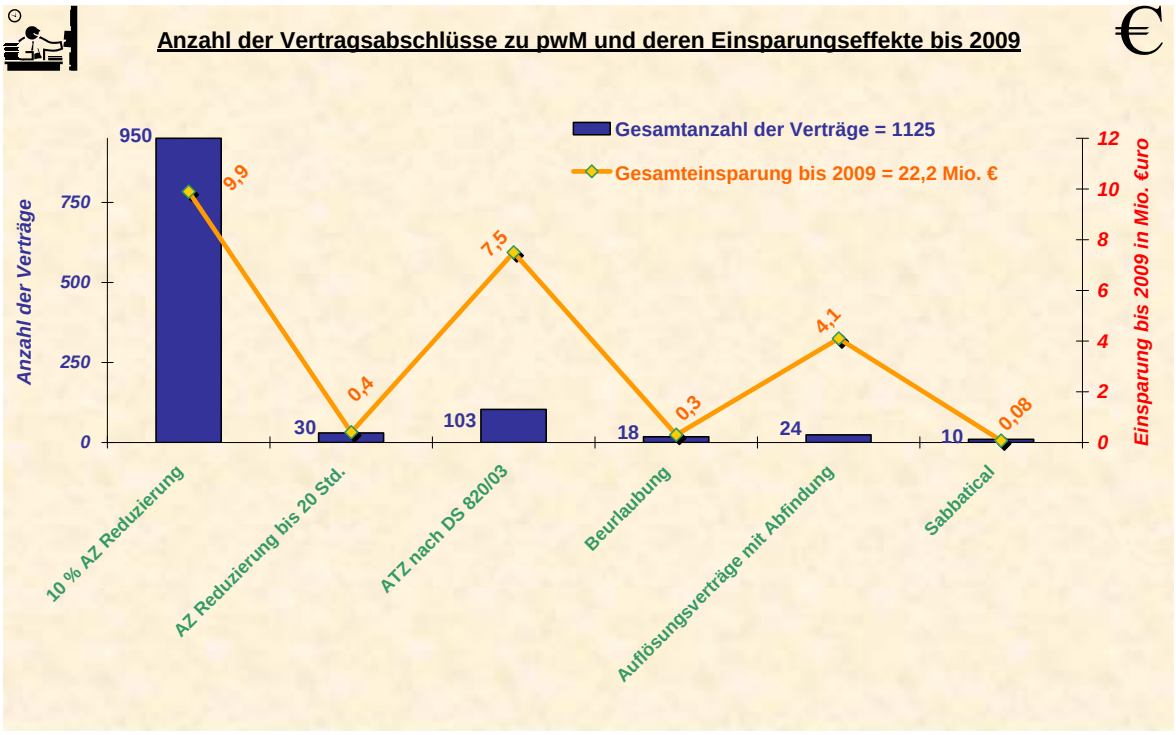
Schwerbehinderte Beschäftigte können nach der Anlage 22 SGB VI bei Erfüllung der Voraussetzungen mit Vollendung des 60. Lebensjahres eine ungekürzte Altersrente erhalten. Daher wird den Beschäftigten, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, unter Fortzahlung von 75 % ihrer bisherigen Bruttoentgelte Beurlaubung angeboten. Die Dauer beträgt maximal 2 Jahre.

V. Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses unter Zahlung einer Abfindung:

Dazu gibt es eine eigene verwaltungsinterne Regelung, die darauf abstellt, dass durch die Inanspruchnahme dieser Maßnahme eine dauerhafte Einsparung von Personalkosten erreicht wird. Dies kann durch den Wegfall der Stelle des Beschäftigten geschehen, der die Maßnahme in Anspruch nimmt, oder durch eine vergleichbare (in finanzieller Hinsicht) andere Stelle.

In der Praxis zeigte sich, dass die Mehrzahl der Beschäftigten die Verkürzung der Arbeitszeit von 10% mit unterschiedlicher Laufzeit wählte und dabei wiederum die 5-Jahresverträge der große Favorit waren. Allein in dieser Maßnahme wurden 950 Verträge abgeschlossen. **(Abb.028)**

(Abb.028)



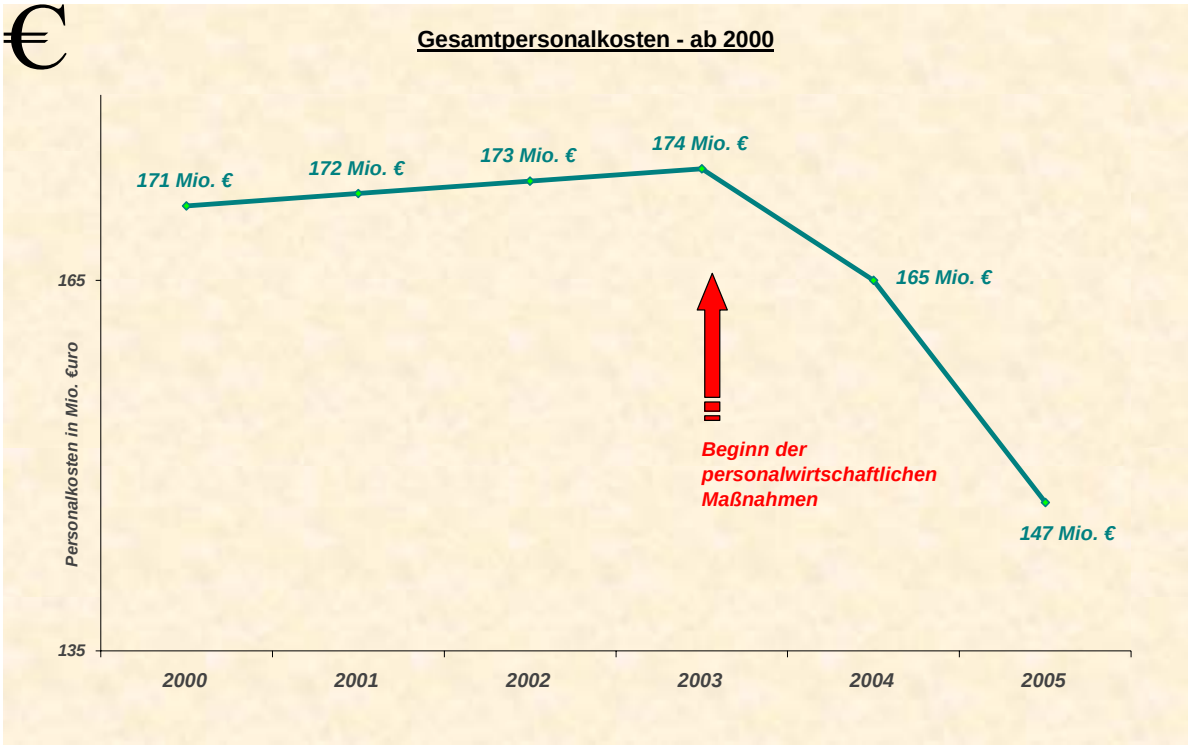
Anzahl der Vertragsabschlüsse zu pwM und deren Einsparungseffekte bis 2009

Mit diesem Bündel an Instrumentarien soll das Ziel, Personalkosten dauerhaft zu reduzieren, erreicht werden. In einem kontinuierlichen Prozess wurde auf diese Weise in sozialverträglicher Form sowohl Personalabbau, als auch kurz-, mittel und langfristig Reduzierung von Personalausgaben erreicht. Hierbei sind deutliche Erfolge erzielt worden. Die Anzahl aller Verträge zu den genannten Maßnahmen beträgt 1.135 mit einen Einsparvolumen von **22,2 Mio. EUR** bis zum **Jahr 2009**.

In ihrem Ergebnis sind diese Effekte natürlich wesentlich abhängig von der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten.

Die nachfolgende Grafik **(Abb.029)** soll den Einsparungseffekt im Bereich der Personalkosten durch die Initiierung der angesprochenen Maßnahmen verdeutlichen.

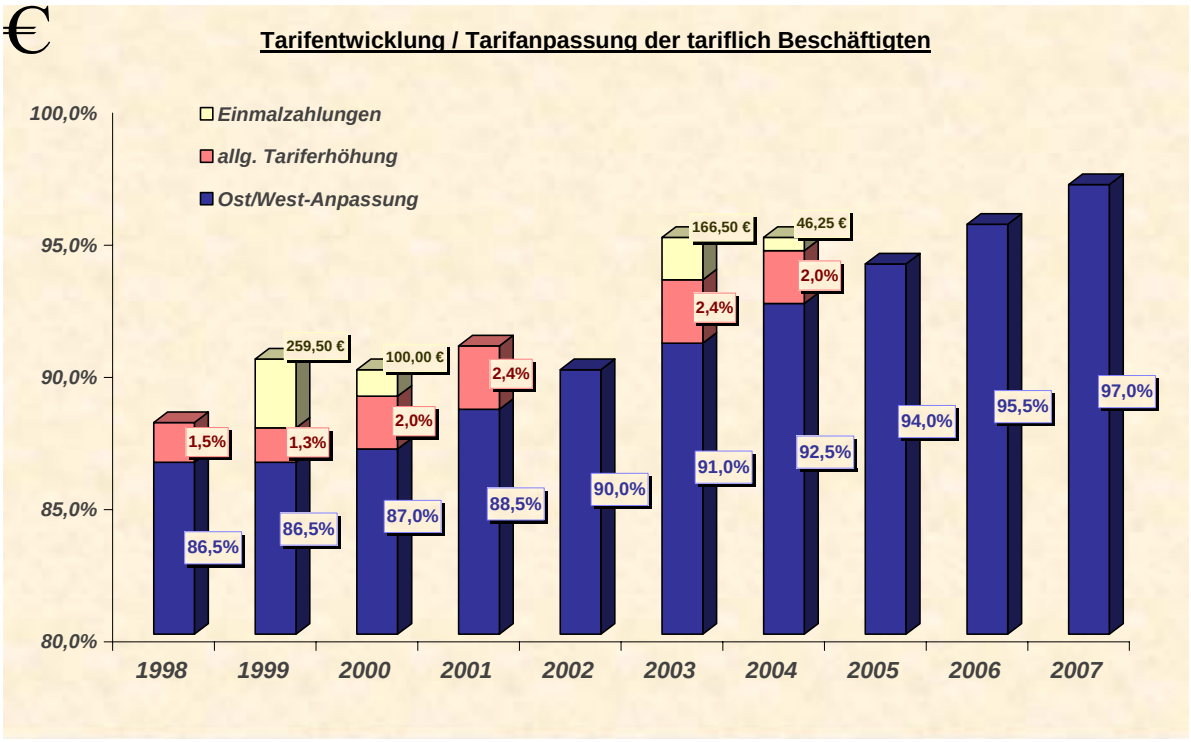
(Abb.029)



Gesamtpersonalkosten ab 2000

Es darf an dieser Stelle nicht vergessen werden, dass sich Besoldungs- und Tariferhöhungen negativ auf die Konsolidierungsergebnisse niederschlagen und gegebenenfalls zusätzliche Konsolidierungsmaßnahmen erforderlich machen.

(Abb.030)



Tarifentwicklung / Tarifanpassungen der tariflich Beschäftigten

2.6. Altersteilzeitarbeit

Durch das Altersteilzeitgesetz und dem Tarifvertrag zur Regelung der Altersteilzeitarbeit, haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab dem vollendeten 55. Lebensjahr die Möglichkeit, durch Reduzierung der Arbeitszeit auf 50% der bisherigen regelmäßigen Arbeitszeit, in den Ruhestand zu gleiten. Dabei sind die tatsächlichen Teilzeitbezüge auf mindestens 83% des Nettobetrages des bisherigen Arbeitsentgelts aufzustocken und die Rentenversicherungsbeiträge aus 90% des bisherigen Arbeitsentgelts zu entrichten. Zusätzlich, zu den bestehenden Möglichkeiten nach dem Altersteilzeitgesetz, bestand im Jahr 2004 für die tariflich Beschäftigten die Möglichkeit der Altersteilzeit auf der Grundlage eines Stadtratsbeschlusses (DS 820/02). Nach dieser Reglung können die Beschäftigten ab dem 55. Lebensjahr für 5 Jahre Altersteilzeit vereinbaren und die Landeshauptstadt Magdeburg zahlt an den Rententräger den Ausgleichsbetrag zur Vermeidung der Rentenminderung. Von dieser Sonderregelung haben insgesamt 103 Beschäftigte Gebrauch gemacht.

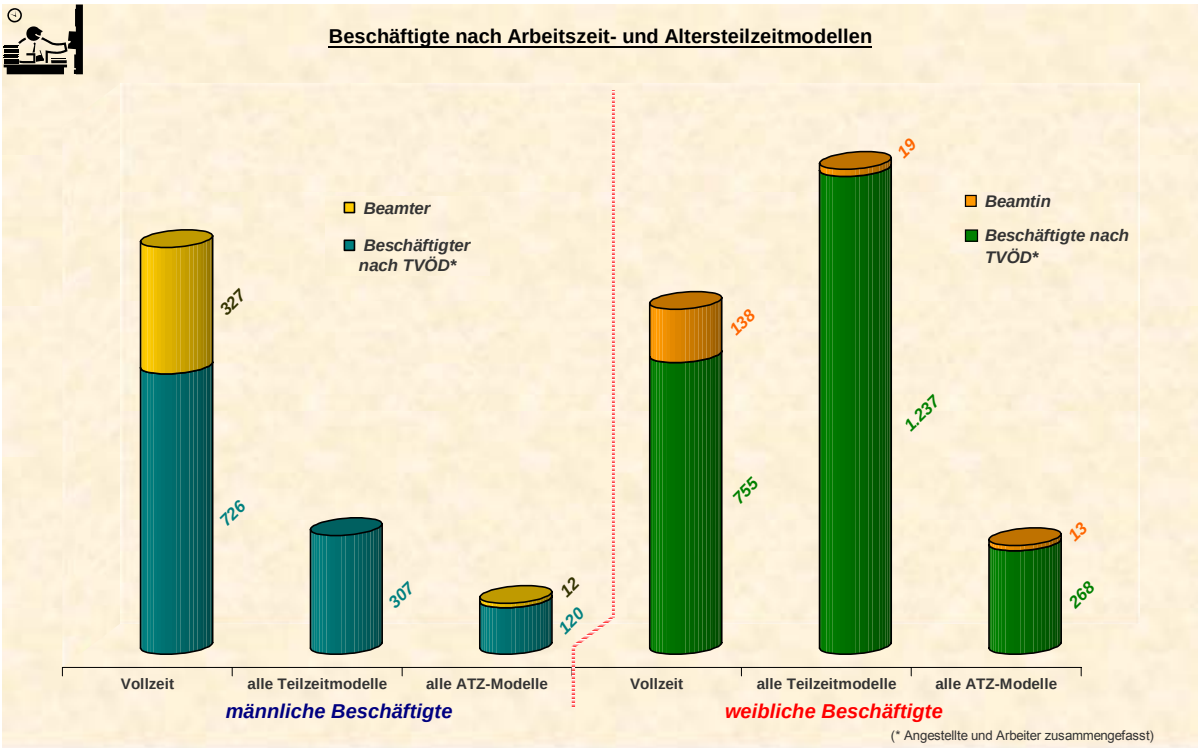
Die Möglichkeit des Gleitens in den Ruhestand besteht auch für Beamtinnen und Beamte ab dem vollendeten 50. Lebensjahr.

Während der gesamten Laufzeit der Altersteilzeitarbeit stehen Bezüge von 83v.H. der Netto-Dienstbezüge zu, die, bei einer Beschäftigung im Umfang der in den letzten zwei Jahren, vor Beginn der Altersteilzeitarbeit durchschnittlich geleisteten Arbeitszeit zustehen würden.

Hiernach kann die zu leistende Arbeit so verteilt werden, dass sie

- in der ersten Hälfte des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses vollständig abgeleistet wird und anschließend eine vollständige Freistellung vom Dienst erfolgt (Blockmodell) oder
- durchgehend in Teilzeitbeschäftigung geleistet wird (Teilzeitmodell).

(Abb.031)



Beschäftigte nach Arbeits- und Altersteilzeitmodellen

3 Gesundheitsvorsorge

Die klassischen Strukturen und Elemente der Verwaltung verschieben sich in Richtung Kundenorientierung und interne Kosten-Nutzen-Transparenz. Veränderungen der Arbeits- und Organisationsbedingungen bestimmen den Arbeitsalltag. Das frühere Bild der Öffentlichen Verwaltung zeigte Personalaufstockungen bei erhöhten Arbeitsanforderungen. Dabei wird von den Beschäftigten mehr Leistung, soziale Kompetenz und emotionale Stabilität gefordert.

Folgen sind Über- und Fehlbeanspruchung, Burnout, Zunahme sozialer Konflikte und Vertrauensverlust. Die traditionellen Strukturen müssen sich ändern. Durch die Optimierung von Arbeitsbedingungen, den Erhalt von Gesundheit und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit wird langfristig die Arbeitsqualität steigen und die Fehlzeitenquote sinken.

Dies hat auch die Landeshauptstadt Magdeburg erkannt. Seit **1992** arbeitet die Landeshauptstadt Magdeburg mit ***der AOK Sachsen-Anhalt*** zusammen. Im Jahr **1993** schloss die Landeshauptstadt Magdeburg mit der ***AOK Magdeburg*** eine Vereinbarung zur Durchführung gemeinsamer Maßnahmen auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Diese wurde 2005 überarbeitet und angepasst. Am **27.Juli 2005** unterzeichneten Oberbürgermeister, Personalrat und AOK ***die Rahmenvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement***, die bis Ende 2008 gilt.

Projekte sollen nicht nur einzeln stattfinden und Maßnahmen nicht punktuell in verschiedenen Ämtern und Bereichen angeboten werden. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement soll vom Projekt zum Programm werden.

3.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

3.1.1 Organisation des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement soll das Verhalten und die Einstellung der einzelnen Beschäftigten positiv beeinflusst werden. Personelle, strukturelle und andere arbeitsplatzgestaltende Maßnahmen müssen abgestimmt durchgeführt werden. Für die Stadtverwaltung Magdeburg ist ein ganzheitliches und vorausschauendes Gesundheitsmanagement die Voraussetzung für eine feste Verankerung in der Verwaltung.

Für die Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wurde der ***Ausschuss für Arbeit, Gesundheit und Sicherheit*** (ArGuS) gegründet. Die Geschäftsführung des ArGuS wurde dem Betriebsärztlichen Dienst übertragen, der sich mit der Arbeitssicherheit abstimmt. Der ArGuS setzt sich aus zwei kooperierenden Gremien zusammen, der Lenkungs- und Projektgruppe.

3.1.2 Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Arbeitsbedingungen sollten so gestaltet werden, dass gesundheitliche Gefährdungen der Beschäftigten nicht auftreten.

- Gesunde Beschäftigte sollen gesund bleiben und ihre Ressourcen gestärkt werden.
- Gefährdete Personen müssen Unterstützung erhalten und bereits beeinträchtigte Beschäftigte Hilfe bei der Wiedereingliederung finden.

Der Einsatz von speziellen ***Analyseverfahren*** der AOK Sachsen-Anhalt und spezifischen Analysen der Landeshauptstadt Magdeburg dient dem Erkenntnisgewinn und der Ursachenermittlung zu objektiven und subjektiven Faktoren, welche die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz beeinträchtigen. Neben diesen Verfahren kommen folgende Analysen zur Anwendung:

- Arbeitsunfähigkeitsdatenanalysen der AOK Sachsen- Anhalt
- interne Arbeitsunfähigkeitsdatenanalysen der Beschäftigten
- Bewegungs- und Ergonomieanalysen
- Mitarbeiterbefragung zur Ergebnisbewertung
- Arbeitssituationsanalysen
- Gefährdungsanalysen

Die Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der Landeshauptstadt Magdeburg sind in drei Bereiche unterteilt:

I. Die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern durch:
- die Verbesserung der Betriebsklimas,
- die Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit und
- die Förderung gesundheitsgerechten Verhaltens und gesundheitsfördernder Bedingungen am Arbeitsplatz unter der aktiven Beteiligung und dem verstärktem Engagement aller Beschäftigten und Führungskräfte.

II. Die kontinuierliche Senkung des Krankenstandes der Landeshauptstadt Magdeburg unter 5%.

III. Die Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die Organisationsstrukturen und Organisationsentwicklung der Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg.

Im Rahmen dieses Projektes kommen folgende Maßnahmen zur Anwendung:

a) Modellprojekte

Seit Oktober 2004 beteiligt sich die Landeshauptstadt Magdeburg mit zwei Modellprojekten aktiv an der Erfüllung der Gesundheitsziele des Landes Sachsen-Anhalt.

- **„Erreichung eines altersgerechten Impfstatus bei über 90 Prozent der MitarbeiterInnen“**

Zum Start dieses Modellprojektes wurde der Aktionstag „Rundherum gesund“ durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement organisiert. Die Beschäftigten hatten an diesem Tag die Möglichkeit, an kostenlosen Impfaktionen gegen Tetanus und Diphtherie im Rahmen der betriebsärztlichen Tätigkeit teilzunehmen. **An diesem Tag ließen sich 200 Beschäftigte impfen und beraten.**

Bis Ende 2006 ist es geplant, die vorhandenen Impflücken bei den Beschäftigten zu schließen und eine aussagefähige Impfstatuserhebung vorzuweisen. **2005 ließen sich insgesamt 350 Beschäftigte impfen.**

- **„Entwicklung eines gesunden Bewegungsverhaltens und Verbesserung von Bewegungsangeboten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt Magdeburg“**

Folgen von Bewegungsmangel sind u.a. Übergewicht, Diabetes mellitus, Herz – Kreislauf – Erkrankungen, Gelenkschäden und Osteoporose. Positive Auswirkungen einer regelmäßigen körperlichen Aktivität sind u.a. Blutdrucksenkung, Senkung der Blutfette, Steigerung des HDL-Cholesterins, Verbesserung des Zuckerstoffwechsels und Abschwächung der hormonellen Stressreaktion.

Hierfür hat die Landeshauptstadt Magdeburg ein eigenes Konzept eingereicht: Unter dem Motto ***„Wir bringen uns in Schwung“*** sollen sich im Rahmen des Modellprojektes 1000 Beschäftigte bis Ende 2006 bewegt haben.

Insgesamt haben sich **2005 über 230 Beschäftigte** der Landeshauptstadt Magdeburg aktiv **an diesen Angeboten beteiligt.**

b) Gesundheitstage

Als Auftaktveranstaltung für das Modellprojekt „Impfen“ fand der **1.Gesundheitstag** am 15.Juni 2005 unter dem Motto **„Rundherum gesund“** statt.

Im Rahmen der Betriebsärztlichen Tätigkeit konnten die Beschäftigten sich an den kostenlosen Impfungen gegen Tetanus, Diphtherie beteiligen. **Von den insgesamt 350 Besuchern ließen sich ca. 200 Beschäftigte impfen und beraten.**

Es wurden zahlreiche Vertreter aus verschiedenen Bereichen des Gesundheitswesens eingeladen. Das Angebot ging weit über Vorträge zu gesundheitsrelevanten Themen, wie z.B. „Impfen und Reisemedizin” und “Gesunde Ernährung” und Informationsständen zu den Themen Erste Hilfe, Reisemedizin, Raucherentwöhnung, Volkshochschule Magdeburg, „Gesunde Ernährung“ hinaus:

- Kostenlose Messung des Blutdrucks und Bestimmung von Blutzucker und Cholesterin
- Muskelkraftmessung
- Messung der Herz- und Stressbelastung mit dem Cardio Scan
- Reaktionstests,
- Sehtests
- Body-Mass-Index-Bestimmung

Unter dem Motto **„Wir bringen uns in Schwung“** fand am 07.September 2005 der **2. Gesundheitstag**, an dem über **150 Besucher** zu verzeichnen waren. Um dem Motto gerecht zu werden, wurden über den gesamten Tag verschiedene Schnupperkurse, wie zum Beispiel Bauch-Beine-Po, Pilates, PowerYoga und Nordic Walking angeboten.

c) Teilprojekt Ordnungsamt

In der Zeit vom **25.Januar 2005** bis **11.Februar 2005** fand eine Mitarbeiterbefragung im Ordnungsamt mit nachfolgenden Schwerpunktthemen statt.

Rücklauf 39,9 %

- Gesundheitszustand
- Belastungen am Arbeitsplatz
- Gesundheitliche Beschwerden und Verbesserungsvorschläge

Von den möglichen 218 Beschäftigten haben sich **87 Beschäftigte** beteiligt.

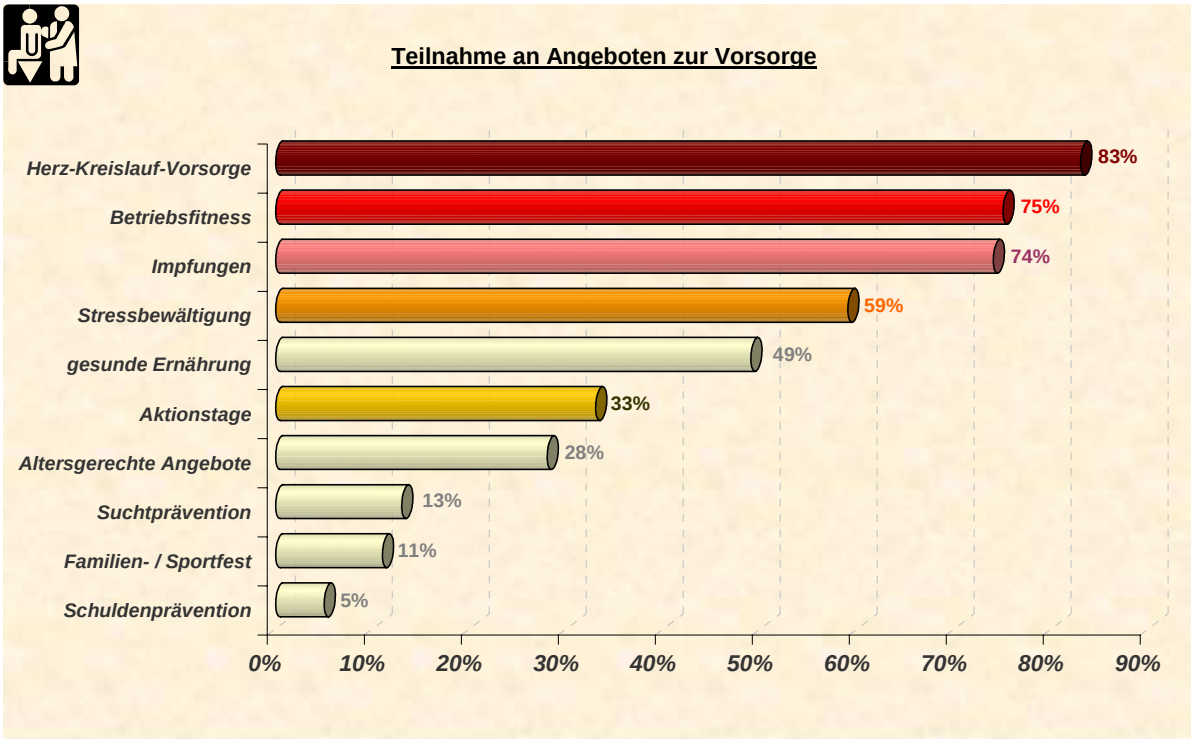
Die Schwerpunkte der Antworten lagen in den Bereichen

- Angst von Infektionsgefahren
- Wunsch nach einem Eigensicherungstraining
- Stress

Im **November 2005** nahmen **15 Beschäftigte** aus dem Bereich Stadtordnungsdienst an einem *Eigensicherungstraining* teil. **Anfang 2006** fand ein zweiter Kurs für die nächsten 15 Beschäftigten statt.

Verspannungen im Nacken- oder Schulterbereich sind u.a. die Folge von falschem und einseitigem Sitzen, psychischen Belastungen und steigendem Stress. Diesen **Verspannungen kann mobil entgegengewirkt werden**. Seit **Juli 2005 nehmen insgesamt ca. 15 Beschäftigte** das Angebot einer mobilen Massage war.

(Abb.032)



Teilnahme an Angeboten zur Vorsorge

Des weiteren wurden die Beschäftigten befragt, an welchen Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements sie teilnehmen würden. Die in der Grafik **(Abb.032)** dargestellte Verteilung wurde als Prioritätenliste gesehen und zum größten Teil für alle Beschäftigten zugänglich gemacht.

d) Zusammenarbeit mit der Otto-von-Guericke-Universitätsklinik Magdeburg

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmedizin der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg wird von Ende November bis Mitte 2007 eine Studie zum Thema „Früherkennung und Frühprävention von Gesundheitsrisiken bei hohen psychischen Belastungen“ durchgeführt.

Die Probanden nehmen an einem qualifiziertem Gesundheitscheck teil:

- Medizinische Statusuntersuchung (Hämoglobin, Blutzucker, Transaminasen, Gamma-Glutamyltransferase, Harnsäure, Creatinin, Blutfettwerte, Triglyceride, Körper-Massen-Index),
- Fragebögen u.a. zum Thema Stressverarbeitung, zu körperlichen, psychischen und sozialen Symptomen,
- Leistungstest mit Bestimmung des Blutdruckes, der Herzfrequenz und Herzfrequenzvariabilität,
- Bestimmung des Herzrhythmus aus dem Langzeit-EKG (24 Stunden),
- psychologische Untersuchung,
- psychometrische Labortests.

Der Schwerpunkt der Betrachtung wird auf die vegetative Balance (autonomes Nervensystem) in Belastungs- und Erholungsphasen gelegt. Ziel ist es, die Ergebnisse der Untersuchungen als Grundlage für Interventionsmaßnahmen im Sinne des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu nutzen. Eine spätere Erfolgskontrolle (Nach- oder Retest-Untersuchung) ist angedacht.

3.1.3 Krankheitsbedingte Fehlzeiten

In welchem Maße eine Volkswirtschaft, ein Betrieb oder eine Verwaltung von Krankheit betroffen ist, wird anhand der **Kenngröße „Krankenstand“** gemessen. Diese Kenngröße gibt an, wie viel Prozent der Beschäftigen an einem Kalendertag durchschnittlich arbeitsunfähig erkrankt waren. Die kontinuierliche Erfassung und Analyse von Arbeitsunfähigkeitszeiten kann wertvolle Hinweise darauf geben, welche Beschäftigtengruppen oder Abteilungen besonders von Krankheitsausfällen betroffen sind.

Der Krankenstand sank 2004 bundesweit auf 3,2 Prozent (2003: 3,5 Prozent). Eine alternative Darstellungsweise des Krankenstandes ist die Kennziffer **„Arbeitsunfähigkeitstage pro Versichertenjahr“**. Die Zahl gibt an, wie viele der 365 Kalendertage ein durchschnittlicher Beschäftigter arbeitsunfähig war. Der Krankenstand lässt sich berechnen, indem man die AU-Tage je 100 Beschäftigte durch die Kalendertage des Jahres teilt.

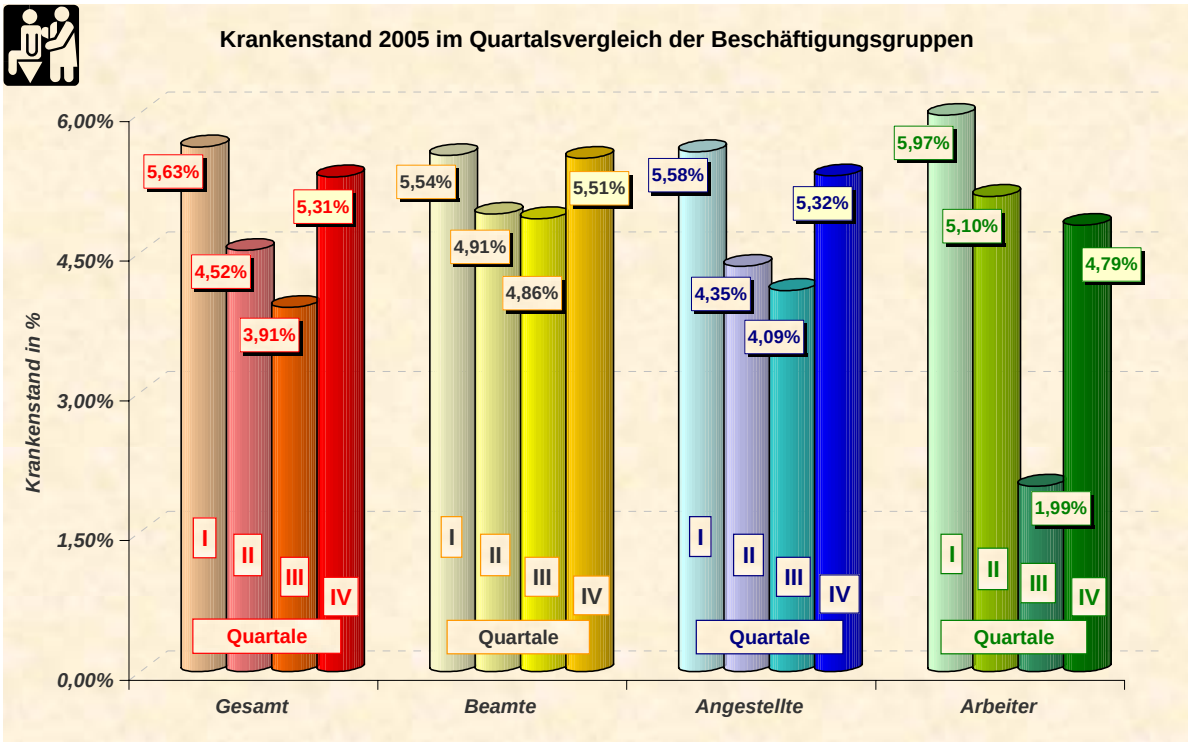
$$\textbf{Krankenstand in \%} = \frac{\text{Anzahl der AU-Tage je 100 Beschäftigte}}{\text{365 Tage}}$$

Einfluss auf die Höhe des Krankenstandes bzw. auf die Anzahl der AU-Tage nehmen beispielsweise wenige Erkrankungsfälle mit langer Dauer oder viele Erkrankungsfälle mit kurzer Dauer. Deshalb ist auch folgende Berechnung möglich.

Krankenstand in % = Anzahl der AU-Fälle je 100 Beschäftigte x Dauer einer Erkrankung
365 Tage

Für den Bericht des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt Magdeburg liegt die Datenauswertung krankheitsbedingter Fehlzeiten für das Jahr 2005 vor. Die Auswertung erfolgte Quartalsweise.

(Abb.033)



Krankenstand 2005 im Quartalsvergleich der Beschäftigungsgruppen

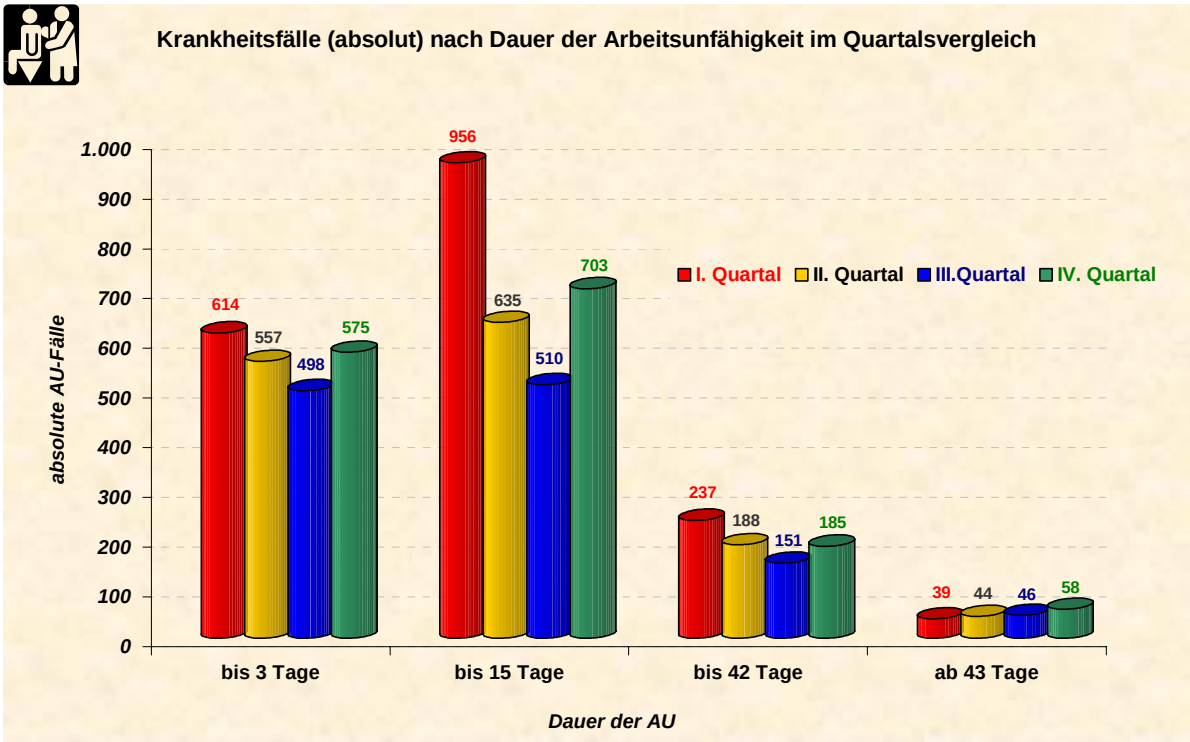
Im Vergleich des prozentualen Krankenstandes der Beschäftigtengruppen nach Quartalen **(s.Abb.033)** zeigt sich, dass die Krankheitsfälle zum dritten Quartal hin zurückgegangen sind. Zum Jahresende stieg der Krankenstand aber wieder auf das Niveau des ersten und zweiten Quartals. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass der Krankenstand Beschäftigtengruppe „Arbeiter“ deutlich über dem der Beamten und Angestellten liegt. Erfahrungsgemäß unterliegt diese Betrachtung generell quartalsmäßigen Schwankungen. In der durchschnittlichen Jahresbetrachtung des Gesamtkrankenstandes lag die Landeshauptstadt Magdeburg im Jahr **2005** bei einer Quote von **4,84%**.

Schlussfolgerung!

- Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind Strategien zu entwickeln, um den Krankenstand weiter zu vermindern.

Im Folgenden soll näher auf die ***Krankheitsfälle*** und die ***Krankheitsdauer*** eingegangen werden.
Die Abbildung **(Abb.034)** zeigt die gesamte Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle aller vier Quartale des Jahres 2005. Die meisten Krankheitsfälle waren in den Zeitraum „bis 15 Tage“ zu verzeichnen. Generell gab es in den Quartalen zwei und drei einen leichten Rückgang der Krankheitsfälle in allen Bereichen. Der Trend der Abbildung **(Abb.033)**, dass im vierten Quartal des Jahres 2005 die Zahl der Krankheitsfälle wieder deutlich anstieg, macht sich auch in dieser Grafik bemerkbar.

(Abb.034)

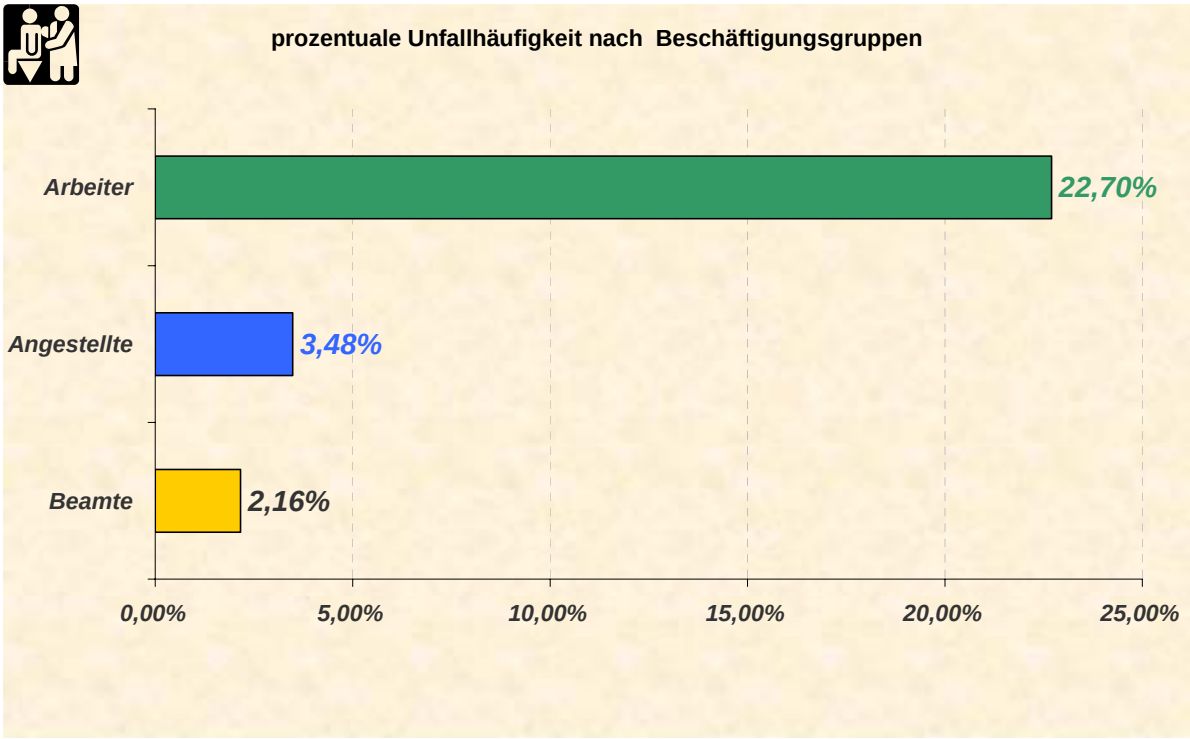


Krankheitsfälle (absolut) nach Dauer der Arbeitsunfähigkeit im Quartalsvergleich

Die Abbildung **(Abb.034)** gibt keinen Hinweis darauf, dass die häufigsten Langzeiterkrankungen, d.h. der Zeitraum „bis 42 Tage“ und „ab 43 Tage“, der Beschäftigtengruppe Arbeiter zu zuordnen ist. Dennoch können diesbezügliche Vermutungen gezogen werden, wenn man die Statistiken der Arbeitssicherheit im Hinblick auf die Unfallhäufigkeit mitbetrachtet.

Der Abbildung (**Abb.035**) zufolge hatten im Jahr **2005** über 22,70 % der Arbeiter einen Unfall. Damit ist die Unfallhäufigkeit im Vergleich zu den Beamten und Angestellten um das 6fache höher.

(Abb.035)



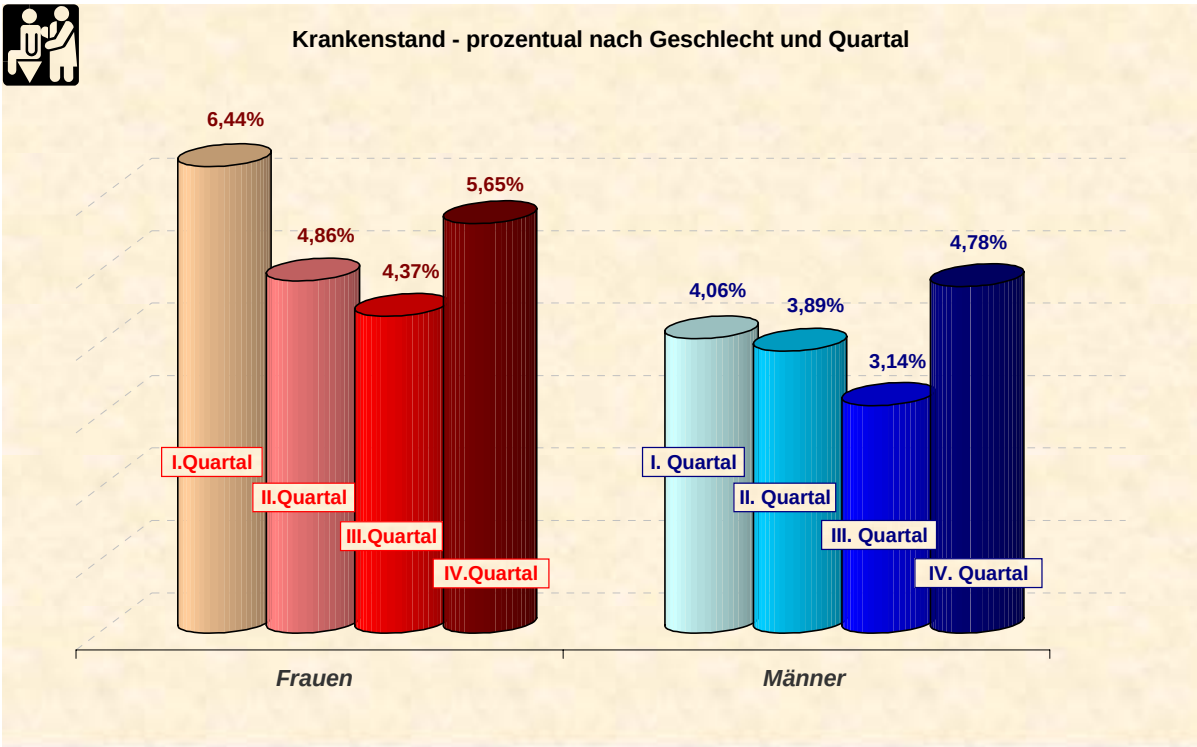
prozentuale Unfallhäufigkeit nach Beschäftigungsgruppen

Schlussfolgerung!

- Spezielle Betrachtung der Beschäftigungsgruppe Arbeiter:
  - Verhalten
  - Verhältnisse
  - Analyse der Ursachen für Unfälle
- Aufbau eines Betrieblichen Eingliederungsmanagement in Zusammenarbeit mit den Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Im folgenden Abschnitt soll auf die unterschiedliche *Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit bei Männern und Frauen* eingegangen werden. Wie die Abbildung **(Abb.036)** zeigt, ist der Krankenstand im zweiten Quartal 2005 von 5,63 % auf 4,52 % gesunken. Betrachtet man diese Werte nun differenziert nach männlichen und weiblichen Mitarbeitern, ist festzustellen, dass die weiblichen Mitarbeiter einen höheren Anteil am Krankheitsgeschehen innerhalb der Stadtverwaltung haben. Im ersten Quartal waren 6,44 % der Mitarbeiterinnen krank und 4,06 % der Mitarbeiter.

(Abb.036)



prozentualer Krankenstand – nach Geschlecht und Quartal

Im zweiten Quartal sank die Zahl, bei den weiblichen Mitarbeitern auf 4,86 % und bei den männlichen Mitarbeitern auf 3,89 %.

Wie im oberen Abschnitt bereits erwähnt, ist der gesamte Krankenstand im zweiten Quartal zurückgegangen. Bei den Fehlzeiten der männlichen Mitarbeiter ist ebenfalls ein Rückgang der Krankheitsfälle im zweiten Quartal zu beobachten. Allerdings ist bei den Krankmeldungen, die länger als 43 Tage andauern, eine Steigerung von 8 Krankheitsfällen im ersten Quartal auf siebzehn Krankheitsfälle im zweiten Quartal zu verzeichnen. Bei den Mitarbeiterinnen erfolgte ein stetiger Rückgang der Krankheitsfälle in den Quartalen. Bei den Krankmeldungen „bis 15 Tage“ erfolgte ein Rückgang der Krankheitsfälle um 32%.

3.2 Arbeitssicherheit

3.2.1 Aufgaben und Pflichten

Die Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten während der Arbeitszeit, ist gesetzlich *dem Oberbürgermeister* als Arbeitgeber, übertragen. Darin enthalten ist die Pflicht zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Daneben ist jede/r Vorgesetzte aufgrund seiner/ihrer Funktion dafür verantwortlich, alle Maßnahmen zur umfassenden Gewährung der Gesundheit der Mitarbeiter/innen zu treffen.
Dazu zählen:

- die Verhütung von Arbeitsunfällen,
- die Verhütung von Berufskrankheiten und
- die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren.

Die Leiter/innen der Dezernate und Organisationseinheiten sind in ihrem jeweiligen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich im Arbeits- und Gesundheitsschutz außerdem verantwortlich für die Organisation und Auswahl geeigneter Personen.

„Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit haben die Aufgabe, den Arbeitgebern beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen der Arbeitssicherheit einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu unterstützen.“ (§6 Arbeitssicherheitsgesetz (AsiG))

- die Untersuchung der Ursachen von Arbeitsunfällen, das Anzeigen und Dokumentieren von Unfällen und ggf. die Einleitung geeigneter Schutzmaßnahmen,
- die Schulung der Sicherheitsbeauftragten und
- die Überprüfung der Einhaltung der Arbeitsschutzmaßnahmen durch alle Mitarbeiter.

Die Arbeitnehmer sind gefordert, aktiv an den betrieblichen Arbeitsschutzmaßnahmen mitzuwirken. So ist z.B. jeder Arbeitnehmer verpflichtet, für seine eigene Sicherheit und Gesundheit, sowie die Sicherheit anderer Personen, die von seiner Tätigkeit betroffen sind, Sorge zu tragen.

3.2.2 Arbeits- und Wegeunfälle und deren Einfluss auf Fehlzeiten

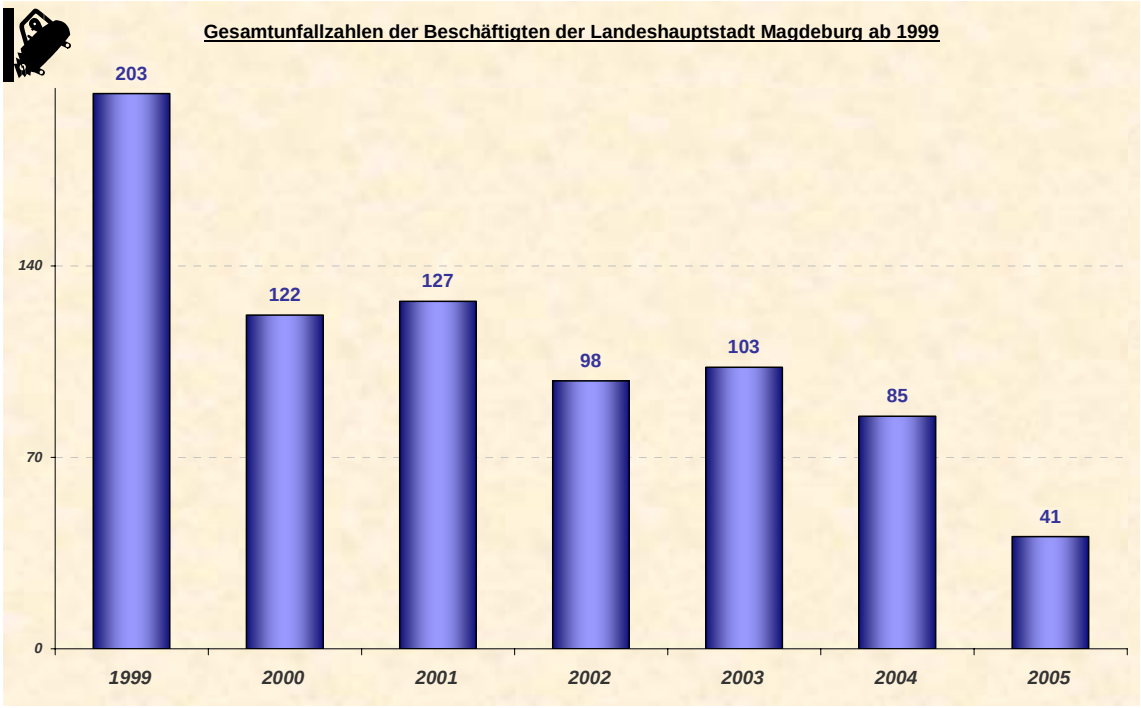
Alle Unfälle, die sich während der Arbeitszeit oder auf dem Weg von der bzw. zur Arbeitsstätte ereigneten, wurden in Unfallanzeigen aufgenommen und der Fachkraft für Arbeitssicherheit gemeldet.

Die Grafik **(Abb.037)** zeigt die Entwicklung der Unfallzahlen von 1999 bis zum Jahr 2005, wobei ausschließlich Unfälle Berücksichtigung finden, welche den Unfallversicherungsträgern gemeldet wurden. In den Jahren 1999 bis 2004 war, bis auf das Jahr 2003, in welchem ein leichter Anstieg der Unfallzahlen erfolgte, ein stetiger Rückgang der Unfallzahlen zu verzeichnen.

Die meldepflichtigen Unfälle (mehr als 3 Tage Ausfall) lassen sich über das Merkmal **Unfallart** näher beschreiben als

- Arbeitsunfälle bei betrieblicher Tätigkeit
- Arbeitsunfälle auf Dienstwegen (Dienstwegeunfälle) und
- Wegeunfälle

(Abb.037)



Gesamtunfallzahlen der Landeshauptstadt Magdeburg ab 1999

Sofern nicht gesondert auf die oben genannte Differenzierung hingewiesen wird, werden in den nachfolgenden Auswertungen nur zwei Fallgruppen unterschieden. Hierzu werden die **Arbeitsunfälle** bei betrieblicher Tätigkeit, sowie die Dienstwegeunfälle zu den Arbeitsunfällen im engeren Sinn (im Weiteren nur Arbeitsunfälle genannt) zusammengefasst. Die zweite Fallgruppe bildet die Summe der **Wegeunfälle**.

Eine weitere Kennziffer in Bezug auf das Unfallgeschehen ist die **Unfallhäufigkeit**, wobei die Unfallzahlen relativiert und auf 1 Million Arbeitsstunden oder auf 1000 Beschäftigte bezogen werden (im Bereich des öffentlichen Dienstes üblicherweise auf 1000 Beschäftigte).

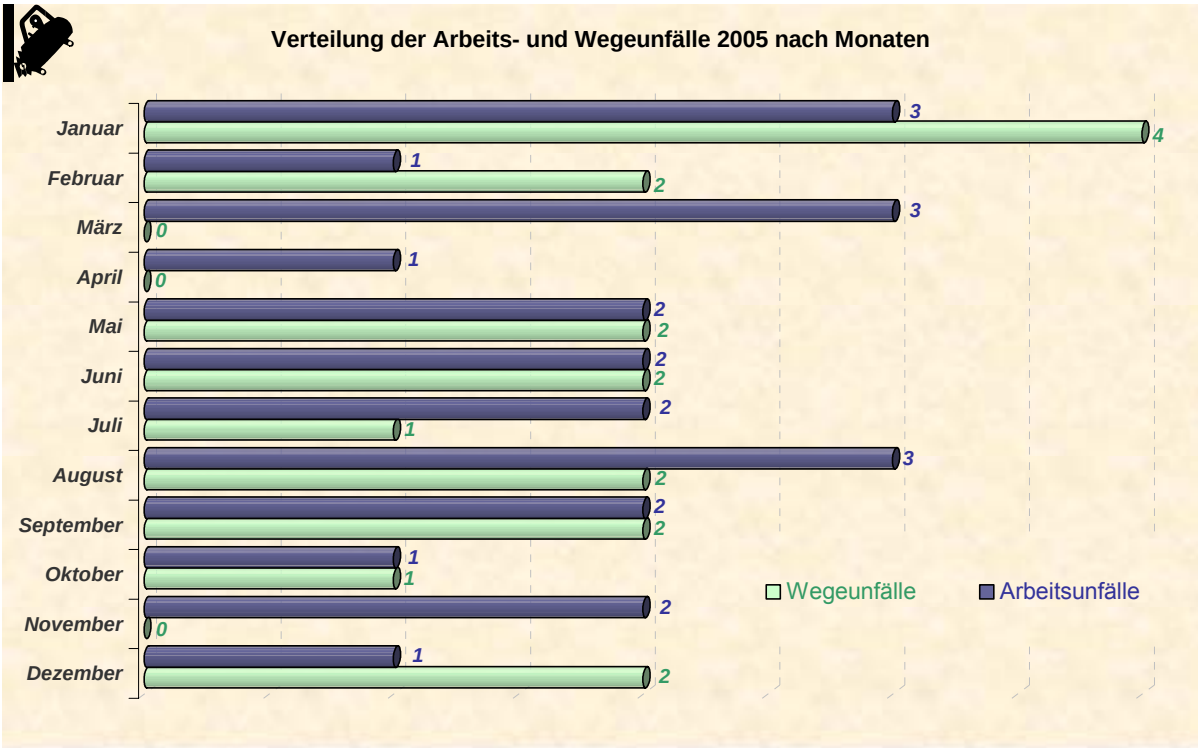
Die ***Unfallhäufigkeit*** wird wie folgt errechnet = **Anzahl der Unfälle * 1000**.
Mitarbeiter/innen

Im Folgenden soll näher auf die Unfallursachen eingegangen werden. Die häufigste Ursache für einen Arbeits- oder Wegeunfall war im letzten Jahr "ab-/ausrutschen, stolpern". Zweithäufigste Unfallursache ist der "Verkehrsunfall" und an dritter Stelle folgt "eigene Unachtsamkeit".
Die weitere Verteilung der Unfallursachen und deren Häufigkeit zeigt die folgende Tabelle.

Unfallursachen	Anzahl der Verletzungen		gesamt	Prozent
	männlich	weiblich		
ab-/ausgerutscht, gestolpert	7	7	14	*34,1*
eigene Unachtsamkeit	5	1	6	*14,6*
getroffen v. Gegenstand	4	1	5	*12,2*
Verdrehung/Verrenkung	3	0	3	*7,3*
Verkehrsunfall/Zusammenstoß	6	7	13	*31,8*
Gesamt	**25**	**16**	**41**	***100,0***

Die Häufigkeit der Wege- und der Arbeitsunfälle verteilt nach Monaten wird anknüpfend dargestellt.

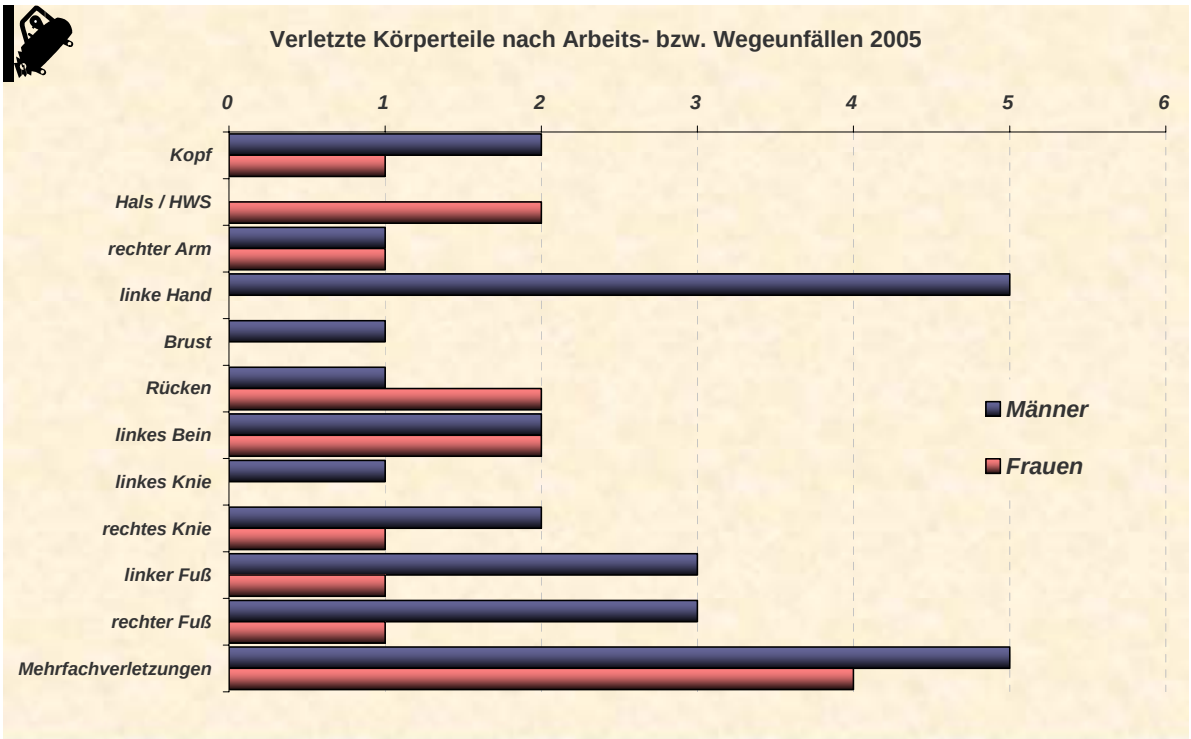
(Abb.038)



Verteilung der Wege- und Arbeitsunfälle 2005 nach Monaten

In der Abbildung **(Abb.038)** wird deutlich, dass die meisten Wegeunfälle im Januar geschehen, was auf entsprechende Witterungsumstände zurückzuführen ist. Die "*sichersten*" Monate, in Bezug auf die Wegeunfälle waren die Monate März, April und November, in denen sich kein Wegeunfall ereignete.
Die Arbeitsunfälle waren relativ gleich verteilt. Welche Körperpartien bei den Unfällen verletzt wurden, zeigt die Grafik **(Abb.039)**.

(Abb.039)



Verletzte Körperteile nach Arbeits- bzw. Wegeunfällen 2005

3.2.3 Maßnahmen im Bereich der Arbeitssicherheit

Um die Häufigkeit der Unfallzahlen zu senken und die Arbeitssicherheit zu erhöhen, werden zahlreiche Maßnahmen durchgeführt.

Dazu gehören:

- Arbeitsplatzbegehungen
- Gefährdungsbeurteilungen
- arbeitssicherheitstechnischen Abnahmen nach baulichen Veränderungen an Gebäuden
- Auswertung der Unfallursachen
- regelmäßige Unterweisung der Mitarbeiter/innen in Bezug auf die Sicherheit am Arbeitsplatz

Des Weiteren werden Informationsveranstaltungen und Aktionstage organisiert und veranstaltet und Projektgruppensitzungen vorbereitet und durchgeführt. Im Zusammenhang mit der Arbeitssicherheit steht die Pflege und Aufrechterhaltung verschiedenster Kooperationen, wie z.B. mit:

- dem Bauordnungsamt – Stellungnahme zu Bauanträgen nach gesetzlichen Grundlagen
- dem Kommunalen Gebäudemanagement (KGM) – Bauunterhaltung, Modernisierung, Nachnutzung, Änderung
- dem Landesamt für Verbraucherschutz
  - Bereich Gewerbeaufsicht
- dem Landesamt für Arbeitsschutz
  - Arbeitshygiene
  - Beleuchtung
  - Lüftung
  - Lärm
  - Klima
  - gefährliche Stoffe
  - Strahlung Vibration am Arbeitsplatz
  - Wahrnehmung der Auflagen zur Einhaltung insbesondere arbeits- und immissionsschutz- rechtlicher Bestimmungen
  - Einhaltung der Auflagen, z.B. Mutterschutz
- der Unfallkasse Sachsen- Anhalt
  - Beratung
  - Schulung
  - Aufklärung
- der Gartenbauberufsgenossenschaft
- der Verwaltungsberufsgenossenschaft
- der Feuerwehr Unfallkasse
  - Beratung
  - Schulung
  - Aufklärung

3.3 Betriebsärztlicher Dienst

Der betriebsärztliche Dienst ist ebenfalls, wie der Bereich Arbeitssicherheit, dem Fachbereich 01 - „Personal- und Organisationsservice“ des Dezernates I „Kommunales, Umwelt und Allgemeine Verwaltung“ zugeordnet und arbeitet eng mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement und dem Bereich der Arbeitssicherheit zusammen.

3.3.1 Aufgaben und Pflichten

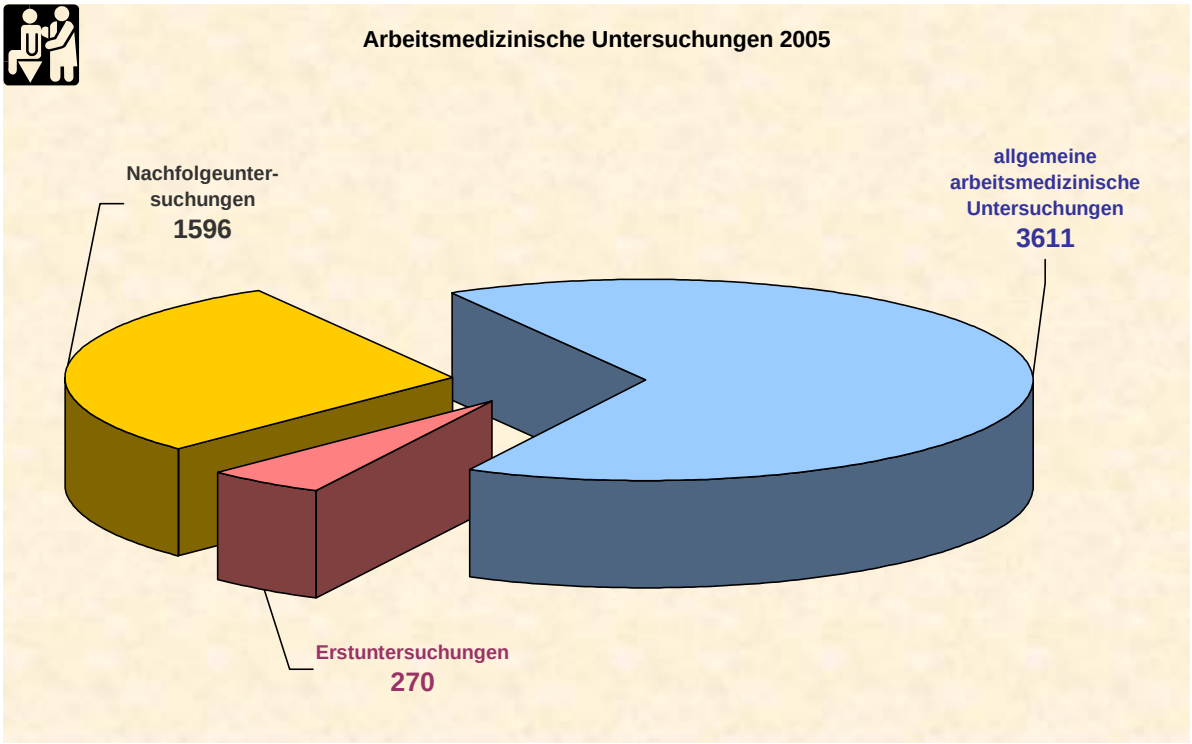
Zu den Aufgaben des betriebsärztlichen Dienstes gehören *allgemeine* und *spezielle arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen.*

Allgemeine arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen sind Untersuchungen, die keine berufsgenossenschaftlichen oder staatlichen Rechtsvorschriften zur Grundlage haben und mit denen allgemeine, präventive Ziele und Schutzbedürfnisse angestrebt werden.

Spezielle arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen folgen den berufsgenossenschaftlichen und staatlichen Rechtsvorschriften infolge des Bestehens von speziellen Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz. Mit diesen Untersuchungen sollen Beeinträchtigungen der Gesundheit oder Berufskrankheiten durch gefährdende Tätigkeiten verhindert werden.

Im folgenden Diagramm (**Abb.040)** werden die durchgeführten Untersuchungen im Jahr 2005 detailliert dargestellt.

(Abb.040)



Arbeitsmedizinische Untersuchungen 2005

3.3.2 Arbeitsmedizinische Daten

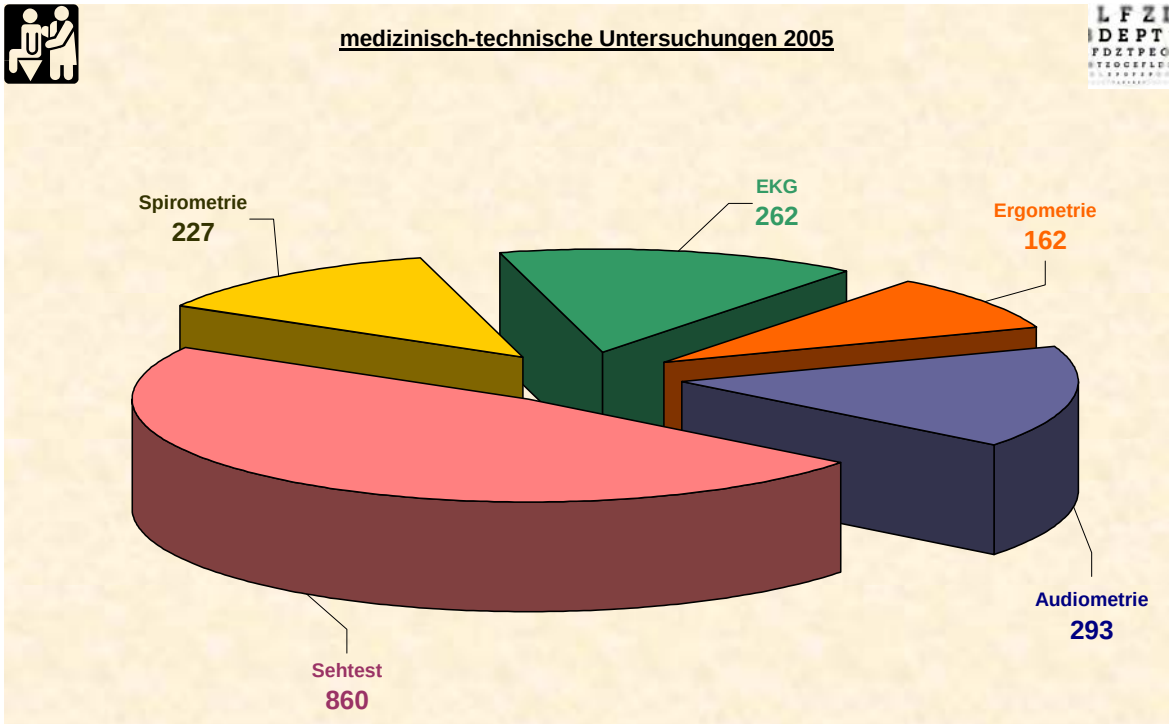
In der nachfolgenden Tabelle werden die einzelnen arbeitsmedizinischen Untersuchungen mit der entsprechenden Häufigkeit aufgeführt.

Grundsatz	Untersuchungen gesamt	Erst-untersuchungen	Nach-untersuchungen
Asbesthaltiger Staub	4	0	4
Lärm	94	6	88
Obstruktive Atemwegserkrankungen	4	2	2
Hauterkrankungen	312	79	233
Fahr-, Steuer- und Überwachungstätig-keiten	335	46	289
Atemschutzgeräte	130	9	121
Überdruck	32	1	31
Bildschirmarbeitsplätze	315	24	291
Schweißrauche	3	0	3
Arbeiten mit Absturzgefahr	171	20	196
Infektionskrankheiten	402	75	32
Baumarbeiten	4	1	3
Kompostieranlagen	4	2	2

Im Jahr **2005** wurden durch den betriebsärztlichen Dienst **241 Einstellungsuntersuchungen** durchgeführt, wobei 211 Untersuchungen „keine gesundheitlichen Bedenken“ ergaben. 30 Untersuchungen ergaben „keine gesundheitlichen Bedenken unter bestimmten Voraussetzungen“ und in 4 Fällen bestanden „befristete bzw. dauernde gesundheitliche Bedenken“.

Im Rahmen der betriebsärztlichen Arbeit wurden eine Vielzahl medizinisch – technischer Leistungen erforderlich, deren Umfang aus der folgenden Grafik (**Abb.041**) ersichtlich ist.

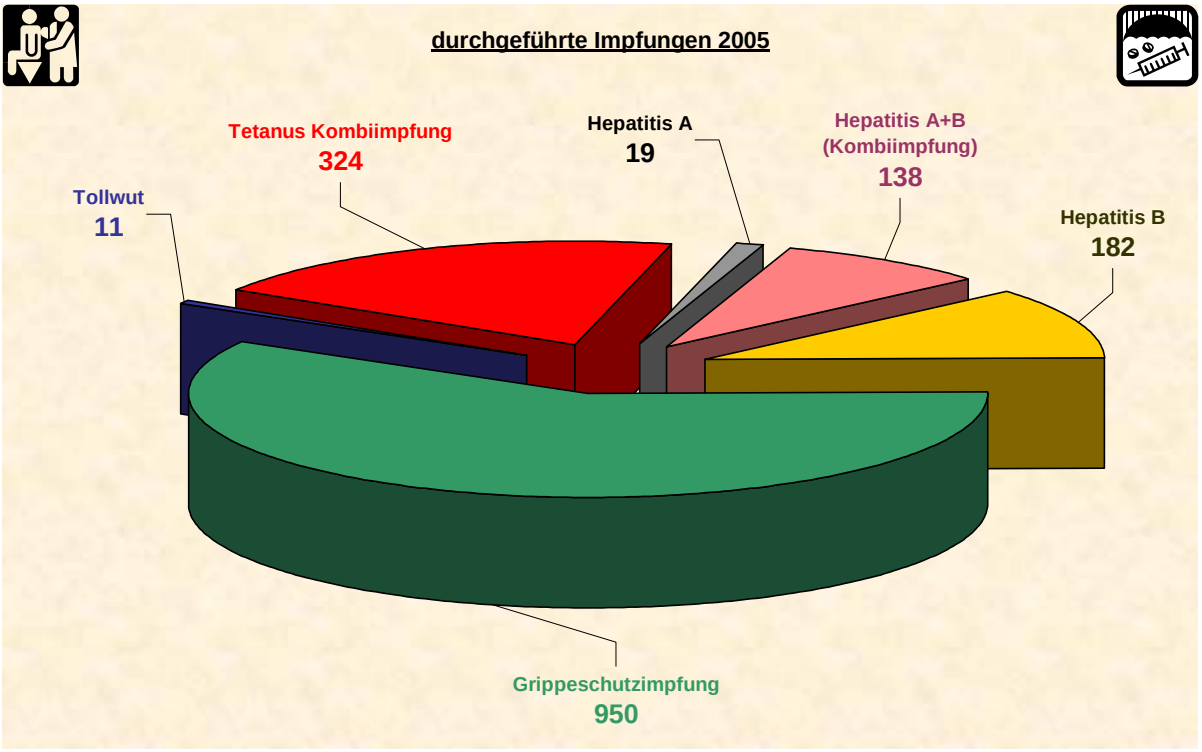
(Abb.041)



medizinisch-technische Untersuchungen 2005

Im Jahr **2005** führte der betriebsärztliche Dienst insgesamt **1624 Schutzimpfungen** durch. Darunter fallen z.B. die Impfungen gegen Hepatitis A und B sowie die Grippeschutzimpfungen. Die Grafik **(Abb.042)** zeigt noch einmal eine genaue Verteilung der Anzahl der Impfungen.

(Abb.042)



Anzahl der durchgeführten Impfungen durch den betriebsärztlichen Dienst 2005

3.3.3 Maßnahmen im Bereich des betriebsärztlichen Dienstes

Zu den Maßnahmen des betriebsärztlichen Dienstes zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter/innen der Landeshauptstadt Magdeburg gehören u.a. die jährlichen Impfaktionen, welche im Rahmen des Modellprojektes „Erreichen eines altersgerechten Impfstatus bei über 90% der Mitarbeiter/innen“ durchgeführt werden. In diesem Jahr wurden über 900 Mitarbeiter/innen z.B. gegen Grippe geimpft.

Des Weiteren wird die Zusammenarbeit mit dem betrieblichem Gesundheitsmanagement und der Arbeitssicherheit weiter ausgebaut und intensiviert, um Maßnahmen der Gesundheitsförderung noch effektiver planen und durchführen zu können.

4 Personalentwicklung

4.1 Konzept zur Personalentwicklung

Die gestiegene Erwartung der Bürger der Landeshauptstadt Magdeburg an den Dienstleister Verwaltung, die technische Innovation und die finanziell angespannte Situation stellen immer höhere Anforderungen an die Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg. Gleichzeitig ist es Ziel, die Motivation und die Beteiligung jedes Einzelnen Beschäftigten zu erhöhen. Trotz der finanziell angespannten Situation wird mit leistungsorientierten und motivierten Beschäftigten eine wirtschaftliche und bürgernahe Verwaltung angestrebt. Daraus ergeben sich neue Anforderungen unmittelbar an die Beschäftigten und Führungskräfte.
Die vorangegangenen Kapitel und die darin aufgezeigten Entwicklungen im Personalbereich sprechen für eine zielgerichtete Personalentwicklung. So war es durch eine Mitarbeiterbefragung möglich, die Einführung eines Beurteilungswesens und eine darauf aufbauende intensive Aus- und Fortbildung, die freien Stellen fast ohne externe Ausschreibung zu besetzen.

Zur Verbesserung der Qualität und im Sinne einer ganzheitlichen Herangehensweise zur Sicherung qualifizierter Beschäftigter in der Verwaltung, wurde als Rahmen im Jahr 2003 das Personalentwicklungskonzept beschlossen. Dieses Konzept enthält viele Bausteine die bedarfsorientiert umzusetzen sind. Auf der Grundlage der Ergebnisse des Projektes „Stellen- und Personalentwicklung“ bis zum Jahr 2009 und dem ermittelten Personalbedarf werden nun einzelne Projekte und Aktionen durchgeführt.
Basierend auf den ermittelten Bedarf an Führungskräften bis zum Jahr 2009 und unter Beachtung des neuen Tarifvertrages für die tariflich Beschäftigten des öffentlichen Dienstes (TVöD), startete 2005 das Projekt „Individuelle Personalentwicklung für den Führungskräftenachwuchs“. Darin Aufnahme findet der im Jahr 2005 beschlossene Frauenförderplan mit seinen Maßnahmen, wie beispielsweise das Mentoring und die Einführung eines Mitarbeiterentwicklungsgespräches, wie es im neuen Tarifvertrag verankert ist.

Der in diesem Jahr mit den Mitarbeitergesprächen beginnende dauerhafte Prozess der Personalentwicklung wird in den nächsten Jahren ein nicht zu vernachlässigender Wettbewerbsvorteil für die Landeshauptstadt Magdeburg bei der Gewinnung junger Menschen für eine Ausbildung oder Beschäftigung sein.
Dafür spricht, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten, die bei der Landeshauptstadt Magdeburg ihre Ausbildung absolviert haben und einen unbefristeten Arbeitsvertrag erhalten haben, sich regelmäßig um Fortbildung bemühen und daran teilnehmen **(s.a. 4.2 u. 4.3)**. Damit ist die angestrebte Politik der Personalentwicklung auch eine Antwort auf die demografische Entwicklung des Arbeitsmarktes insgesamt.

Die Personalentwicklung ist ein wichtiger Baustein im Personalmanagement. Ihn zu unterschätzen, wäre gleichbedeutend mit Stillstand und Rückgang der Qualität in der Dienstleistungserbringung für die Bürger dieser Stadt. In den letzten Jahren hat sie sich zudem als Faktor bei der Senkung der Personalkosten erwiesen.

*Die Einordnung der Personalentwicklung im Gesamtsystem des Personalmanagement wird im **Teil B unter Punkt 3 „ganzheitliches Personalmanagement“** noch einmal aufgegriffen.*

4.1.1 Projekt „Individuelle Personalentwicklung für den Führungskräftenachwuchs“

Im Haushaltsjahr 2005 erfolgte die Schaffung der Grundlagen für das Projekt „individuelle Personalentwicklung für den Führungskräftenachwuchs“. Die erforderlichen Beschlüsse sind ebenfalls bereits gefasst worden. Es kann heute davon ausgegangen werden, dass in den nächsten Jahren mehr als 100 mittlere Führungskräfte und qualifizierte Sachbearbeiter an diesem Programm teilnehmen werden. Die Zahl begründet sich im derzeitigen Stand des Projektes und der Resonanz bei den Beschäftigten. Aufgebaut wird auf die Anforderungen der bisherigen Personalgewinnung und dem Stand der Aus- und Fortbildung. Bisher galt es bei der Besetzung von Führungskräftestellen folgende Probleme zu lösen.

- Potentielle Nachwuchsführungskräfte werden mit ihren Fähigkeiten übersehen oder falsch eingesetzt.
- Hochmotivierte Nachwuchsführungskräfte „rutschen die Karriereleiter hinauf“ und werden zu schnell mit wachsenden Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereichen konfrontiert.

Ziel des Programms „Individuelle Personalentwicklung für den Führungskräftenachwuchs“ ist die Vermittlung von sozialen und methodischen Kompetenzen, wie sie der Philosophie der Landeshauptstadt Magdeburg als Dienstleister entsprechen. Gemeint sind hier die sozialen Fähigkeiten, wie zu kommunizieren oder sich Konflikten zu stellen. Im Bereich der Methodik soll in erster Linie Wert auf Strategie-, Steuerungs- und Handlungskompetenzen und Projektmanagementkenntnisse gelegt werden. Gleichzeitig werden alle Führungskräfte in die Lage versetzt, durch die Schaffung der entsprechenden Instrumente, qualifizierte Mitarbeiterentwicklungsgespräche zu führen, die sie dann aus eigener Erfahrung kennen gelernt haben.

Individuelle Personalentwicklung bedeutet, persönlich, auf jeden einzelnen Beschäftigten zugeschnittene Entwicklungsmaßnahmen anbieten

Das Projekt befindet sich noch in einem frühen Stadium der Durchführung. Nach der Bedarfsermittlung, also der Bestimmung der Anzahl der freiwerdenden Stellen mit entsprechenden Anforderungsprofil und der Festlegung der Gesamtzahl der in Frage kommenden Mitarbeiter, ist die Auswahl des geeigneten Personenkreises zur Zeit in der „heißen“ Phase der Durchführung. Planung und Realisierung der Personalentwicklungsmaßnahmen und die Evaluierung der Projekte folgen in weiteren Stadien der Projektumsetzung.
Bei der Auswahl des geeigneten Personenkreises wurde eine Liste von Auswahlkriterien erstellt, die eine qualitative, zukunftsorientierte und vor allem faire Selektion der Mitarbeiter, die für ein Mitarbeitergespräch in Frage kommen, garantiert.

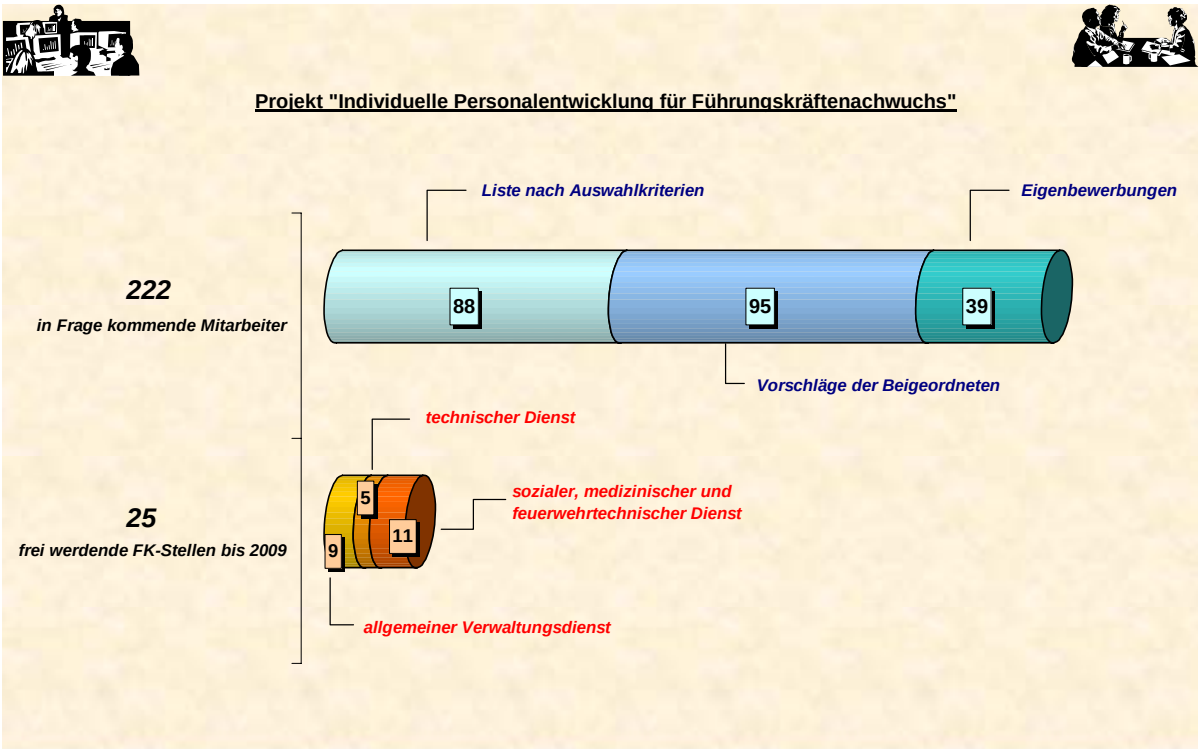
Diese Auswahlkriterien sind:

- alle Beschäftigten, die nach 2015 ausscheiden
- alle Beschäftigten mit einer Führungskrafterfahrung von mindestens 4 Jahren
- alle Beschäftigten, die aufgrund ihrer Qualifikation und bezogen auf die zu erwarteten frei werdenden Stellen bis 2009 im Rahmen des Pilotprojektes in Frage kommen
- abschließende Aufstellung des vorgesehenen Personals für die Durchführung eines Mitarbeitergespräches

Darüber hinaus flossen Vorschläge der Beigeordneten und Eigenbewerbungen in die Auswahl mit ein.
D.h.: ***Ergänzungen sind möglich, willkürliche und subjektiv begründete Streichungen aber ausgeschlossen!***

Die in der nachfolgenden Grafik **(Abb.043)** dargestellte Gegenüberstellung der frei werdenden und bis 2009 neu zu besetzenden Stellen für Führungskräfte und der Anzahl der Mitarbeiter, die hierfür in Frage kommen könnten, zeigt wie notwendig es ist, das Potenzial leistungs- und führungswilliger Mitarbeiter zu nutzen und in den Vordergrund der individuellen Personalentwicklung zu stellen.

(Abb.043)



Projekt „Individuelle Personalentwicklung für Führungskräftenachwuchs“

4.1.2 Das Mitarbeitergespräch

Einfach ausgedrückt sind Mitarbeitergespräche alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, die über die normale Alltagskommunikation hinausgehen. D.h.: Direkte Arbeitsanweisungen sind nicht zu den Mitarbeitergesprächen zu zählen.

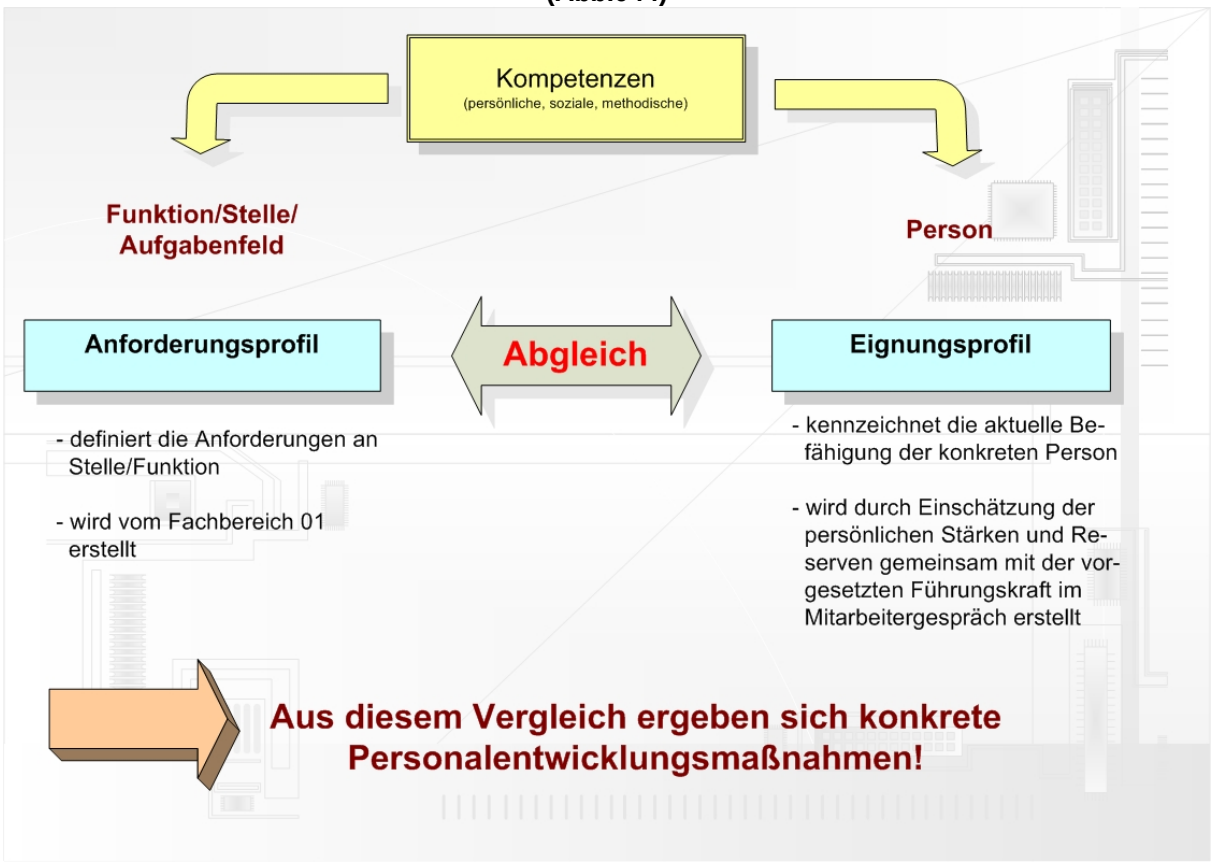
Vielmehr gibt es eine Reihe von unterschiedlichen Arten von Mitarbeitergesprächen als Instrument des modernen Personalmanagements. In erster Linie ist dabei zwischen den anlassbezogenen und den regelmäßigen Mitargeitergesprächen zu unterscheiden. Bei der Planung und Realisierung des Projektes der individuellen Personalentwicklung wurde unterstellt, dass anlassabhängige Mitarbeitergespräche, also die Einführungs-, Feedback-, Rückkehr- oder Fehlzeiten-, Disziplinar-, Abgangs- und Unterweisungsgespräche bereits stattfinden.

Von besonderer Bedeutung ist aber das Jahresmitarbeitergespräch. Dieses als Beurteilungs-, Förder- u. Entwicklungs- oder auch Zielvereinbarungsgespräch angelegte regelmäßige Mitarbeitergespräch bildet sozusagen die Basis für die individuelle Personalentwicklung. Dabei ist anzumerken, dass es doch zum Teil massive Unterschiede zwischen beispielsweise einem Beurteilungs- und einem Förder- und Entwicklungsgespräch gibt.

Ein Förder- und Entwicklungsgespräch im Sinne der individuellen Personalentwicklung dient der Feststellung, ob der betreffende Mitarbeiter überhaupt Bereitschaft an einer persönlichen Entwicklung signalisiert. Trifft dieses zu, so ist im weiteren Gesprächsverlauf zu ermitteln, auf welchem Gebiet der

Entwicklungsbedarf besteht. Um hier konkrete Ansätze für Personalentwicklungsmaßnahmen schaffen zu können, soll in der Durchführung des Projektes der individuellen Personalentwicklung ein Abgleich zwischen dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle und dem Eignungsprofil des in Frage kommenden Mitarbeiters vorgenommen werden. Das nachfolgende Schema soll diesen Prozess verdeutlichen.

(Abb.044)



Abgleich zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil

Lange Zeit galt die Fachkompetenz von Führungskräften als entscheidendes Qualitätsmerkmal. Mit der Entwicklung moderner Unternehmens- und Verwaltungsstrukturen erhalten teamorientierte Funktions- und Arbeitskonzepte, soziale und methodische Führungskompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungskompetenzen, Mitarbeitermotivation und Teamentwicklung immer mehr Bedeutung.

Das heißt für Führungskräfte:

Die Sozialkompetenz muss die Fach- und Methodenkompetenz ergänzen.

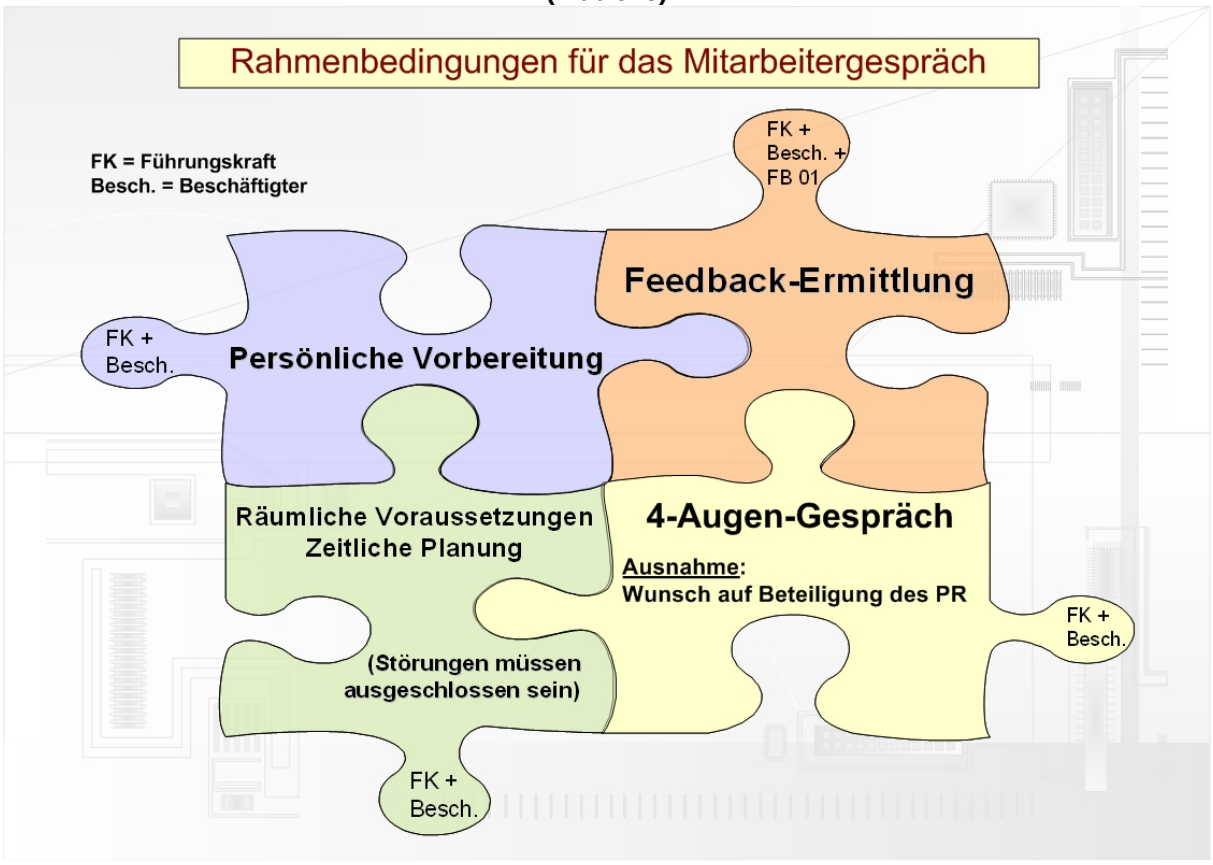
"... Vergleichbar dem Mannschaftssport besteht die Führungsaufgabe nunmehr darin, ein funktionierendes Team zu entwickeln, in dem Menschen ihre unterschiedlichen Qualifikationen und Fähigkeiten im Einklang miteinander und eine gemeinsam definierte Ziel- und Aufgabenstellung zur Wirkung bringen." (Schriftenreihe Personalmanagement, RKW, 1998)

Eine Führungskraft übernimmt hierbei die Funktion eines Coaches (Trainers).

Daraus ergeben sich folgende allgemeine Anforderungen an ein Mitarbeitergespräch im Sinne der individuellen Personalentwicklung:

- Orientierung an strategischen Zielsetzungen des Unternehmens und gezielte Förderung der dafür notwendigen Kernkompetenzen
- Basis = offene Gesprächskultur, die von Verantwortung, Vertrauen und Fairness geprägt ist, in der Probleme gemeinsam gelöst werden und Vereinbarungen entwickelt und getroffen werden

(Abb.045)



Rahmenbedingungen eines Mitarbeitergespräches

In Mitarbeitergesprächen werden zwar auch fachliche Informationen vermittelt, im Mittelpunkt stehen allerdings eher die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter sowie Aufgaben, Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse. Somit unterstützten Mitarbeitergespräche die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und den Zielsetzungen der Landeshauptstadt Magdeburg.

Die Resonanz auf begonnene Projekte führte dazu, dass sich Beschäftigte, gleich welcher Gruppierung, mit Fragen zum Aufstieg und Weiterbildung direkt an den Bereich Personalentwicklung gewand haben. Sie wollten neue Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung übernehmen.

Diese „Eigeninitiative“ der MitarbeiterInnen muss unabhängig vom Leistungsstand der Einzelperson unterstützt werden, damit ihre Kenntnisse und Fähigkeiten den ständigen Veränderungen und den daraus resultierenden neuen Anforderungen standhalten. Neue oder leistungsgeminderte Beschäftigte müssen durch Bildungsmaßnahmen unterstützt werden, damit sie möglichst rasch die Anforderungen ihres Arbeitsplatzes erfüllen.

4.1.3 Das Mentoring

Die "ideale Führungskraft" kann man zwar beschreiben, aber nur schwer finden. Wie bereits im vorherigen Kapitel erörtert wurde, lassen sich aus den Mitarbeitergesprächen aber konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten, die dazu beitragen können, dem Idealbild einer Führungskraft recht nahe zu kommen.

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

Formal zielt Mentoring insbesondere darauf ab, die Förderung außerhalb des üblichen Vorgesetzten-Untergegebenen-Verhältnisses stattfinden zu lassen. Ein formal installiertes Mentoringprogramm mit Qualifizierung aller Beteiligten garantiert den Erfolg dieser hochwirksamen Form der Personalentwicklung.

Das Konzept des Mentorings hat neben dem konkreten Nutzen der Förderung von Nachwuchskräften noch weitere Vorteile:

- Mentoring ist eine kostengünstige Form der Personalentwicklung, da interne Ressourcen genutzt werden
- Schaffung interner Netzwerke und damit Verbesserung der Kommunikation
- Verbesserung der Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen
- Weitervermittlung des internen Wissens an nachfolgende Generationen

Inhaltlich geht es gezielt darum,

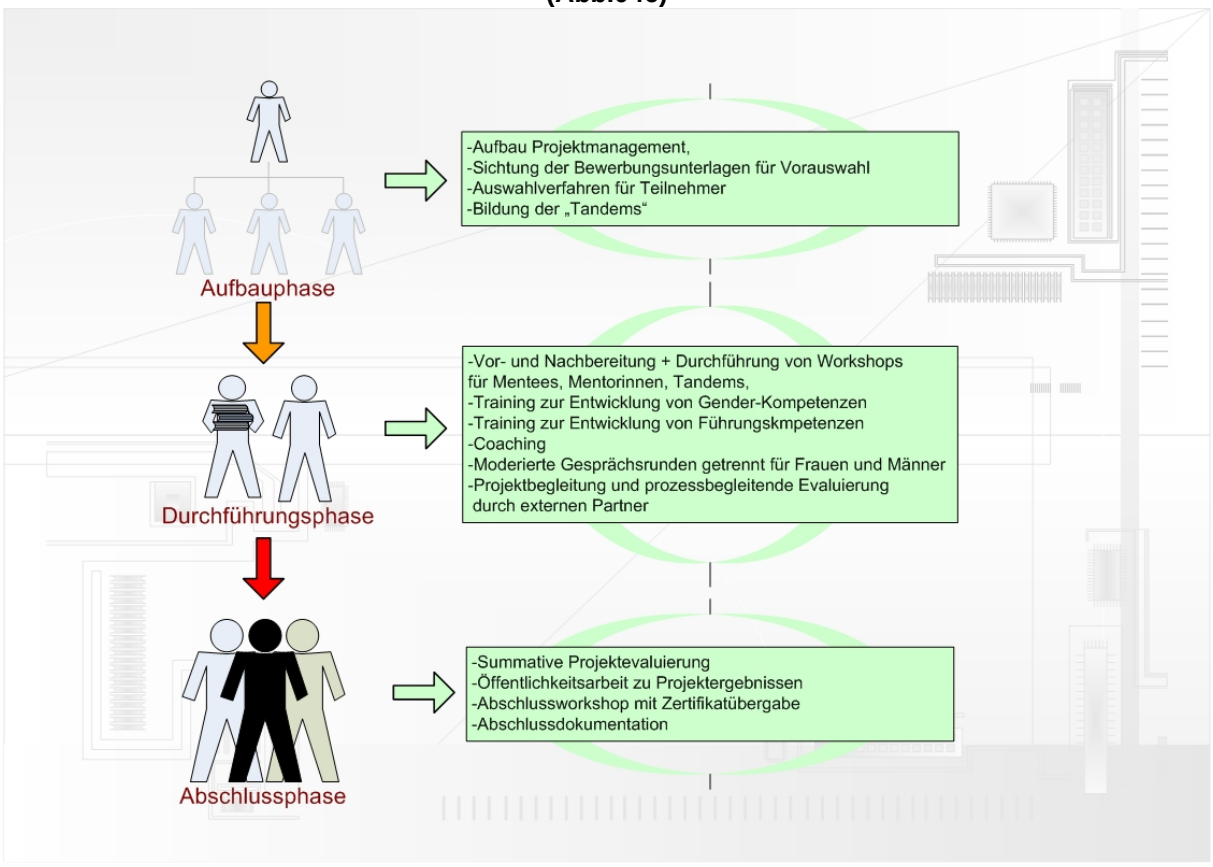
- die informellen und impliziten Regeln des jeweiligen Unternehmens zu vermitteln,
- in bestehende Netzwerke einzuführen
- praktische Tipps für das Erreichen beruflicher Ziele zu geben (Erfahrungsaustausch)
- individuelle Beratung und Feedback
- langfristig verwaltungsinterne Karrieren zu fördern und so die Mentees an die Stadtverwaltung zu binden.
- die Führungskompetenzen der Nachwuchsführungskräfte fördern, sichtbar und für die Organisation optimal nutzbar machen
- gezielter Transfer von speziellem Wissen an Nachwuchsführungskräfte

Mentoring ist eine innovative Strategie der Personalentwicklung, die in den vergangenen Jahren zunehmend auch zur beruflichen Förderung von Frauen eingesetzt wurde. Seit kurzem wird diese Form von Frauenförderung im Rahmen des **Gender-Mainstreaming** in den Kommunalverwaltungen umgesetzt.
Allerdings setzen solche Maßnahmen - im Gegensatz zu reinen Frauenförderprogrammen – nicht an der Förderung *eines* Geschlechtes an, sondern versuchen, zur Verbesserung der Chancengleichheit und fairen Verteilung der Rollen zwischen Männern und Frauen beizutragen. Dies macht insbesondere bei der Förderung von Führungspositionen Sinn. Entsprechend des Frauenförderplanes der Landeshauptstadt Magdeburg, ist Mentoring für Frauen als Instrument zur Erhöhung des Frauenanteils in unterrepräsentierten Bereichen implementiert.

In der Landeshauptstadt Magdeburg wurde daraus resultierend als Pilotprojekt für weibliche und männliche Mentees (angestrebt wurde ein Verhältnis von 60:40) ein Mentoring-Programm gestartet, welches nach der Pilotphase grundsätzlich beiden Geschlechtern zur Nutzung offen stehen soll. Das im Jahr 2005 auf den Weg gebrachte Pilotprogramm soll zunächst für 10 Mitarbeiter/innen (6 Mitarbeiterinnen, 4 Mitarbeiter) in einem betriebsinternen Mentoring durchgeführt werden. Um bei der Realisierung dieses Pilotverfahrens entsprechendes arbeitspsychologisches Know-How unter Berücksichtigung neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse einfließen lassen zu können, wird die Planung, Begleitung und Evaluierung des Programms unter externer Mitwirkung organisiert.

Gestützt auf die Mithilfe des extern gewonnenen Partners wurde beschlossen, zunächst befristet für zwölf Monate (gilt ab September 2005) ein Mentoring – Programm durchzuführen. Eine explizite Aufstellung der einzelnen Durchführungsphasen mit den jeweiligen Leistungsaufwendungen zeigt die folgende Grafik.

(Abb.046)



Durchführungsphasen des Programms „Mentoring“

4.1.4 Beurteilungswesen

Als ein wichtiges Instrument des Personalmanagements sollen Beurteilungen dem oder der Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg regelmäßig dokumentieren, welches Leistungs-, Befähigungs- und Eignungsbild die Führungskräfte, innerhalb des absolvierten Beurteilungszeitraumes, von ihm oder ihr gewonnen haben. Beurteilungen haben natürlich auch den Anspruch die MitarbeiterInnen bei der Entfaltung der persönlichen beruflichen Fähigkeiten anzuspornen und zu motivieren.

Aus Sicht des Arbeitgebers verschaffen **regelmäßige** Beurteilungen einen detaillierten Überblick über das Leistungspotential der eigenen Beschäftigten und dienen darüber hinaus als wesentliche

Grundlage bei Auswahlentscheidungen hinsichtlich der dienstlichen Verwendungen und der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten entsprechend dem Leistungsgrundsatz.

Dementsprechend müssen Beurteilungen ein umfassendes und ausgewogenes Bild von den Leistungen und Fähigkeit des Einzelnen geben. Dies gilt sowohl für besondere Stärken, als auch für festgestellte Schwächen des bzw. der Betroffenen, soweit diese für die dienstliche Verwendbarkeit von Bedeutung sind. Es gehört somit zu den ständigen Aufgaben der Führungskräfte, mit ihren Beschäftigten die konkretisierten Arbeitsziele sowie Probleme der Zusammenarbeit und der erbrachten Leistungen zu erörtern. Aber auch auf positive Merkmale des täglichen kooperativen Verhaltens soll hierbei hingewiesen werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Beschäftigten Gelegenheit dazu erhalten, Mängel in ihrer Arbeitsweise abzustellen bzw. gute Leistungen beizubehalten und ggf. weiter zu verbessern.

Grundsätzlich ist also festzustellen, dass Beurteilungen, unabhängig von Art oder Form, zusammen mit Mitarbeiter- oder Auswahlgesprächen der Personalentwicklung mit folgenden Zielen dienen:

- Förderung der Weiterbildung
- Frühzeitiges Erkennen von Schwierigkeiten und ihrer sachgerechten Lösung
- Verbesserung der Zusammenarbeit aller Beschäftigten

Um diese Ziele uneingeschränkt erreichen zu können, sollten sich alle, die bei der Fertigung einer Beurteilung involviert sind, sich ihrer besonderen Verantwortung bewusst sein. Von großer Wichtigkeit ist dabei, einen hohen Grad an Objektivität zu erreichen und Diskriminierungen auszuschließen.

Für den Erfolg eines Beurteilungssystems ist die umfassende Akzeptanz bei allen Dienstkräften eine zwingende Voraussetzung. Dies gilt in gleicher Weise für den Beurteiler als auch für die beurteilten Beschäftigten. Wesentliche Erfolgsindikatoren sind hierbei:

- ein hohes Maß an Transparenz des Beurteilungsverfahren
- ein einheitlicher Bewertungsmaßstab
- die einheitliche Anwendung der Richtlinien auf alle Beschäftigten
- die Beschäftigten müssen erkennen können, wozu die Beurteilung erstellt und verwendet wird

Am **13. August 2002** wurde in der Landeshauptstadt Magdeburg eine neue Beurteilungsrichtlinie bekannt gegeben. Es wurde darin u.a. festgelegt, dass künftig auch Angestellte regelmäßig zu beurteilen sind. Erstmals wurden also nicht nur Beamte (hier gesetzlich geregelt) von den Kriterien des Beurteilungswesens tangiert.

Folgende Termine wurden als „Beurteilungsstichtage“ festgelegt:

- **30. Juni 2003** für Beamtinnen, Beamte und vergleichbare Angestellte des mittleren Dienstes
- **31. März 2003** für Beamtinnen, Beamte und vergleichbare Angestellte des gehobenen und höheren Dienstes

Ein Führungskräfteworkshop mit dem Ziel eine einheitliche Anwendung der Bewertungsrichtlinien und ein einheitliche Bewertungsmaßstab zu erreichen wurde am **02./03. Juni 2003** durchgeführt. Dennoch muss angemerkt werden, dass das im Jahr 2003 begonnene Beurteilungsverfahren erst im Dezember 2005 ihren Abschluss fand. Erst zu diesen Zeitpunkt lag auch die letzte der **1.914 zu erarbeitenden Beurteilungen** vor. Dabei ist die Zahl der Gegendarstellungen und formellen Rechtsbehelfe, bezogen

auf die Gesamtzahl der dienstlichen Beurteilungen, relativ hoch. Ursache dafür sind überwiegend Fälle, in denen die Beurteilten eine nicht zutreffende Selbstbewertung ihrer Leistungen vornehmen und nicht in der Lage oder bereit sind ihre erbrachten Leistungen selbst zu reflektieren.
In gewisser Weise ist dies auch ein Zeichen dafür, welche Komplexität und Schwierigkeit in diesem sensiblen Thema des Beurteilungswesens steckt, auch wenn die Neueinführung der Beurteilungsrichtlinie und die anfängliche Unsicherheit bei einer Vielzahl der Beurteiler als Hauptgrund für die Terminüberschreitungen genannt werden muss.

Hinsichtlich des am 01.Oktober 2005 in Kraft getretenen neuen Tarifvertrages des öffentlichen Dienstes mit seinen leistungsbezogenen Entgeltbestandteilen und hinsichtlich einer vergleichbaren Änderung des Besoldungsrechtes, ist es sehr wahrscheinlich, dass eine erneute grundlegende Änderung der Beurteilungsrichtlinie nötig wird. Aus diesem Grund erscheint es zum derzeitigen Zeitpunkt sinnvoll, Regelbeurteilungen auszusetzen und nur im Bedarfsfall Beurteilungen nach den Vorschriften der Beurteilungsrichtlinie zu erarbeiten.

Aus Gründen des Personaldatengeheimnisses wurden die dienstlichen Beurteilungen hier nicht mit ihrem Ergebnis erfasst. Eine Speicherung in elektronischen Dateien erfolgte ebenfalls nicht. Die jeweiligen Beurteilungen wurden lediglich der entsprechenden Personalakte beigefügt.

4.2 Fortbildung

Die Herstellung der Deutschen Einheit führte dazu, dass in allen Personalebenen MitarbeiterInnen tätig wurden, die vorrangig über Berufs- und Studienabschlüsse aus der ehemaligen DDR verfügten. Die Anwendung des bundesdeutschen Rechts, Übergangsverordnungen, Anerkennung von Studienabschlüssen durch den Einigungsvertrag, laufende Klagen zur Anerkennung von Studienabschlüssen nach bundesdeutschem Recht und letztendlich die sofortige gesetzgebundene Durchführung der Tätigkeit als Exekutive – „kreisfreie Stadt“ erforderte schnelles Handeln und fast tägliches Umdenken.

Im Bereich der Fortbildung kristallisierten sich bis 1998 nachfolgende Schwerpunkte heraus:

- Nachqualifizierung zum Erwerb des Berufsabschlusses als Staatlich anerkannter Erzieher/ Staatlich anerkannte Erzieherin. 2000 Kindergärtnerinnen und Krippenerzieherinnen erwarben den Berufsabschluss nach bundesdeutschem Recht durch einen 300-stündigen Zusatzlehrgang. 50 % der Anzahl der Lehrgänge wurden durch die Arbeitsagentur finanziell gefördert.
- Sicherstellung der Fortbildung der Mitarbeiter/-innen des Amtes für offene Vermögensfragen. Die Förderung erfolgte durch das Bundesverwaltungsamt, ist zwischenzeitlich für den verbliebenen Mitarbeiterkreis durch die Landeshauptstadt Magdeburg selbst zu sichern.
- Fachspezifische Fortbildung zum speziellen und allgemeinen Verwaltungsrecht
- Qualifizierungsmaßnahmen in Anlehnung des §25 und der Anlage 3 des BAT (Angestelltenprüfung)
- Durchführung von Anerkennungs- und Gleichstellungsverfahren, Erteilung von Zulassungen zum berufsbegleitenden Studium im Tätigkeitsbereich der Diplom-Sozialarbeiter

Die Inhalte der Fortbildungsbedarfe haben sich in den letzten Jahren fachspezifisch, fachübergreifend und als ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung verändert. Fortbildungen zum kurzfristigen

Erwerb von Kenntnissen im speziellen und allgemeinen Verwaltungsrecht sind in den Hintergrund gerückt.

Die Inhalte fachspezifischer Fortbildungsbedarfe werden durch die Gesetzgebung bzw. durch ein neues Tarifrecht vorgegeben.

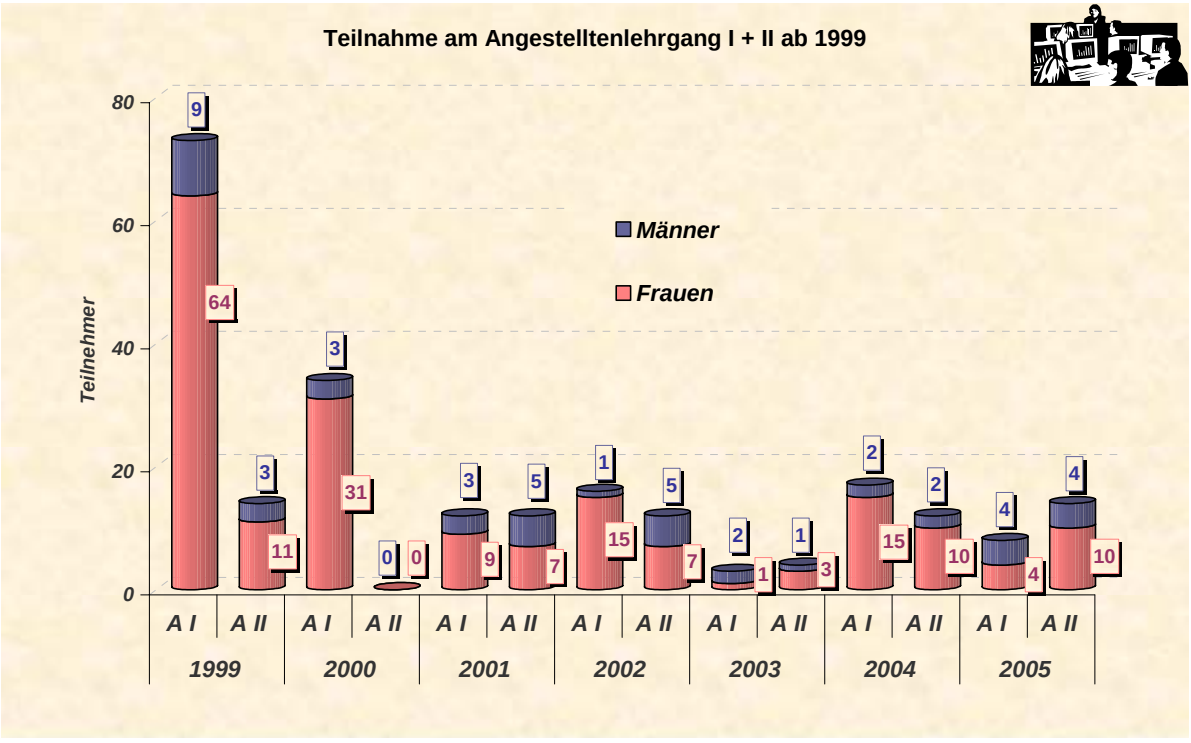
Der Bereich fachübergreifende Fortbildung hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Seminarinhalte, wie Führungskompetenz, das Führen von Mitarbeitergesprächen, Gesprächsführung mit Bürgern, Konfliktbewältigung und Motivation, Zeitmanagement usw. sind notwendige Bausteine zur Begleitung der Verwaltungsreform, Personaleinsparungen und der Personalentwicklung.

Die Inanspruchnahme von Fortbildungen bei externen Bildungsträgern verringert sich aus Kostengründen auch zukünftig weiter. Es wird verstärkt auf Inhouse-Seminare, Work-Shops und den Einsatz von Multiplikatoren zurückgegriffen, um Seminarinhalte Kosten sparend und für eine größere Teilnehmerzahl anbieten zu können.

4.2.1 Statistische Daten zur Fortbildung:

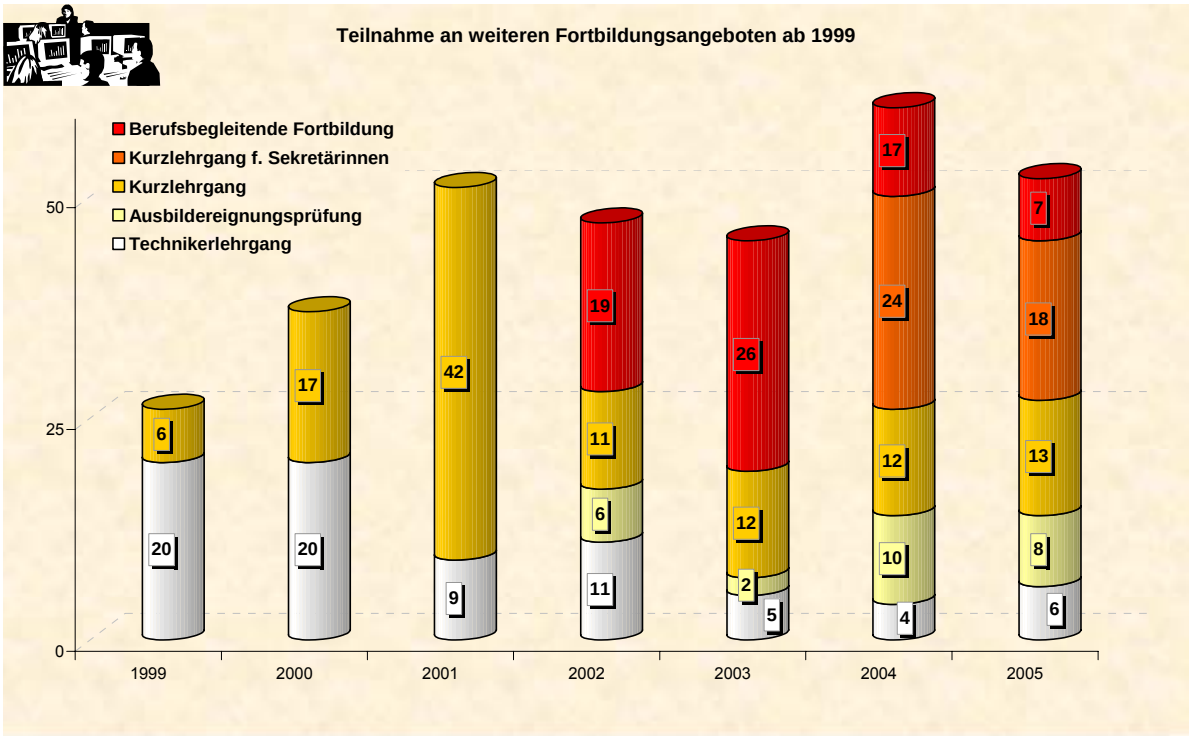
Grafische Darstellung der Teilnehmerzahlen an diversen Weiter- bzw. Fortbildungsangeboten:

(Abb.047)



Teilnehmer Angestelltenlehrgang I + II ab1999

(Abb.048)



Teilnahme an weiteren Fortbildungsangeboten ab 1999

4.3 Ausbildung

Die Landeshauptstadt Magdeburg und die Städtischen Eigenbetriebe bildeten seit dem Jahr 1991 in 22 verschiedenen Berufsbildern nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG), in den Laufbahnen des mittleren und gehobenen allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst und in den Laufbahnen des feuerwehrtechnischen Dienstes aus.

Bis zum Ausbildungsbeginn 2005 hat sich die Anzahl der Berufsbilder auf 9 reduziert und die betriebliche Ausbildung in der Laufbahn des gehobenen allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienstes wurde mit Beginn des Jahres 1998 in ein Direktstudium an der Hochschule Harz umgewandelt. Gründe für die Verringerung der Anzahl der Berufsbilder sind

- Änderungen der Ausbildungsordnungen von betrieblicher in schulischer Ausbildung und umgekehrt
- Ausgliederung von Struktureinheiten in privatrechtliche Unternehmensformen z.B. KID - Ausbildung im IT-Bereich
- Schließung bzw. Wegfall von Tätigkeitsbereichen, z.B. Schließung der Gärtnerei im SFM-Ausbildung Gärtner, FR: Zierpflanzenbau

usw.

Die staatlichen Ausbildungspläne werden inhaltlich regelmäßig durch Beschluss des Berufsbildungsausschusses den aktuellen Ansprüchen der adäquaten Tätigkeitsfelder angepasst, welche es gilt, durch die Landeshauptstadt Magdeburg in Form neu zu erarbeitender betrieblicher Ausbildungspläne umzusetzen.

Die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die ihre Bereitschaft erklären, neben ihrer eigentlichen Arbeit auszubilden, ist eine grundlegende Voraussetzung, um ausbilden zu können.

Die Ausbildung in der Landeshauptstadt Magdeburg sichert das Vorhalten junger und gut ausgebildeter Nachwuchskräfte bzw. sichert jungen Menschen einen bundesweit anerkannten Berufsabschluss und dieser erleichtert den Berufseinstieg auf dem ersten Arbeitsmarkt. Die Anzahl der zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätze verringerte sich bis zum Jahr 2002. Die Landeshauptstadt Magdeburg bildete bisher zu 80 % über den eigenen Nachwuchskräftebedarf hinaus aus. Eine 100 %-ige bedarfsgerechte Ausbildung erfolgt bei der Feuerwehr. Im Rahmen der Initiativen der Bundesregierung „Lehrstellenaktion – Ost“ und dem „Wirtschaftspakt für die Ausbildung“ wird die Anzahl der Ausbildungsplätze bis zum Jahr 2007 jährlich um 7 Ausbildungsplätze erhöht.

Die Ausbildungskosten entwickeln sich tendenziell analog und sind neben den Personalkosten anteilmäßig sehr hoch. Den Absolventen der Berufsausbildung wurde **bis zum Abschlussjahr 2002 eine 6-monatige Anschlusstätigkeit** innerhalb der Städtischen Eigenbetriebe und der Landeshauptstadt Magdeburg angeboten. In dieser Zeit war es möglich, Berufserfahrungen zu sammeln und sich auf interne und externe Ausschreibungen für das künftige berufliche Fortkommen zu bewerben.

Die Ergebnisse der Zwischen- und Abschlussprüfungen waren in den einzelnen Ausbildungsberufen sehr unterschiedlich. Fehlende Motivation und Leistungsbereitschaft Einzelner führten zu einer Häufung von arbeitsrechtlichen Maßnahmen, denen entgegengewirkt werden musste. Um gute Leistungen während der Berufsausbildung für eine Anschlusstätigkeit berücksichtigen zu können, wird den Auszubildenden **ab dem Jahr 2003 eine leistungsabhängige Anschlusstätigkeit**, unter Berücksichtigung der Wertung aller Ausbildungsinhalte gewährt.

Wertung	Dauer der Anschlusstätigkeit
1,0 bis 2,0	**unbefristete Anschlusstätigkeit**
2,1 bis 3,0	**12-monatige Anschlusstätigkeit**
3,1 bis 4,0	**6-monatige Anschlusstätigkeit**
ab 4,1 und Prüfungswiederholer	**keine Anschlusstätigkeit**
verhaltensbedingte Gründe	**keine Anschlusstätigkeit**

Das Ziel dieser Regelung, Motivation und Leistungsbereitschaft von Beginn der Berufsausbildung an mit der Möglichkeit ein Arbeitsverhältnis auf unbestimmte Zeit oder länger als 6 Monate zu erreichen, hat sich bereits bewährt.

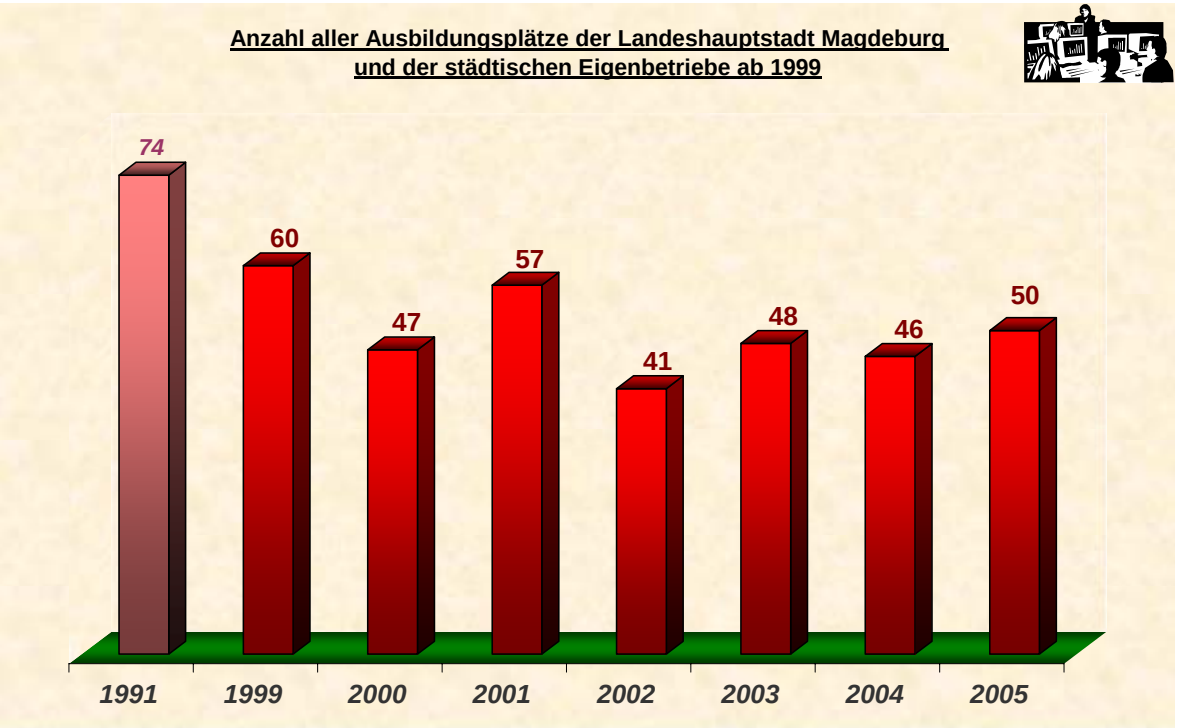
Die Gewinnung von Bewerbern/Bewerberinnen für die Berufsausbildung in der Landeshauptstadt Magdeburg wird durch nachfolgende Initiativen erreicht:

- Teilnahme an der Messe „Perspektiven“
- Teilnahme an der Berufsfindungsmesse der Arbeitsagentur, IHK und Handwerkskammer
- Teilnahme am Girls-Day
- Ausschreibung über das Internet der Arbeitsagentur
- Ausschreibung auf der Internet-Seite der Stadt und in der Presse

Die Bewerberzahlen sind kontinuierlich hoch bzw. haben sich in den letzten 2 Jahren verdoppelt.

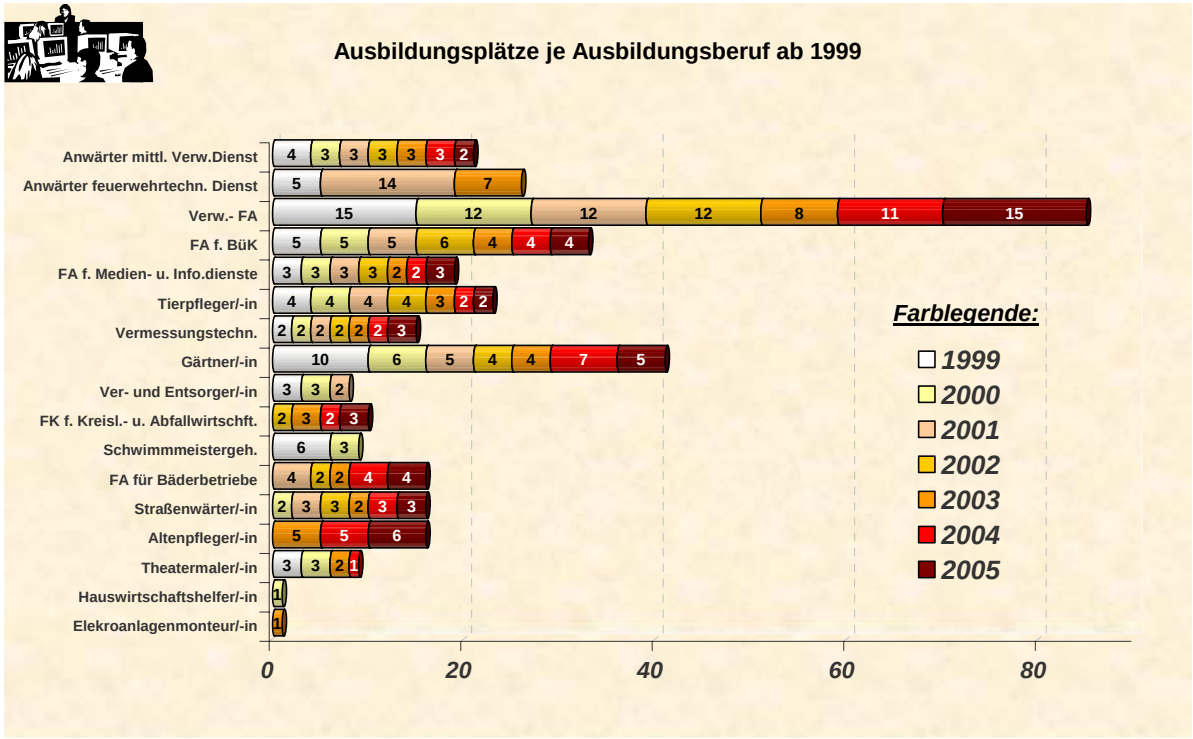
4.3.1 Statistische Daten zur Ausbildung:

(Abb.049)



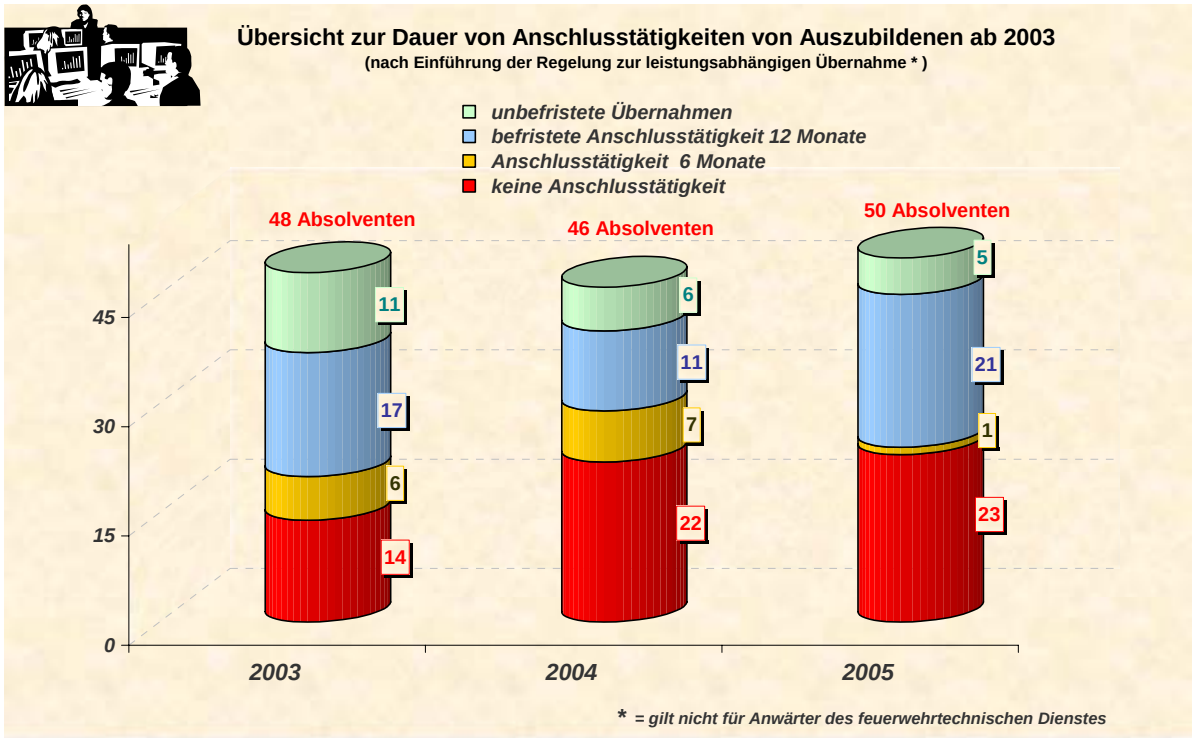
Ausbildungsplätze der Landeshauptstadt Magdeburg und der städtischen Eigenbetriebe

(Abb.050)



Ausbildungsplätze je Ausbildungsberuf ab 1999

(Abb.051)



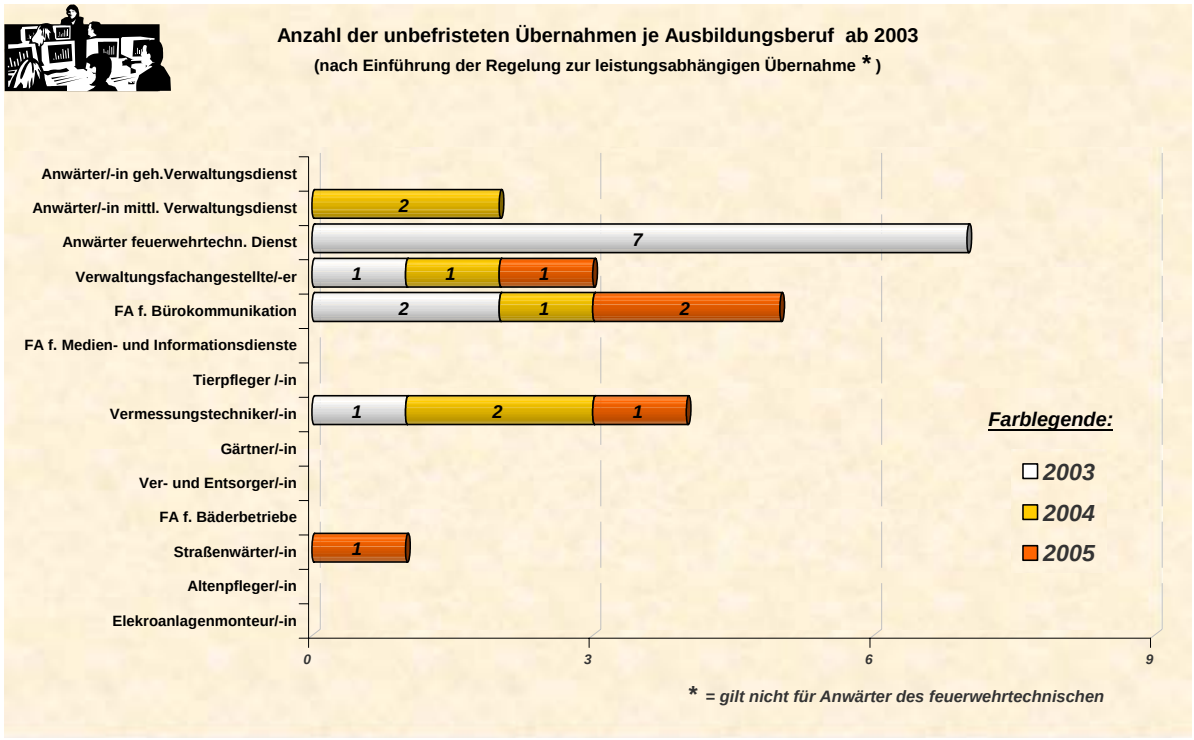
Dauer der Anschlusstätigkeiten von Auszubildenden ab 2003

Im Jahr **2003** wurde die **Drucksache 0099/03** zu personalwirtschaftlichen Maßnahmen beschlossen, die vorrangig auf Einsparungen im Bereich der Personalkosten ausgerichtet war. Dennoch wurde innerhalb der Drucksache der Gewichtung von unbefristeten Einstellungen der Auszubildenden ein gesonderter Stellenwert zugesprochen.
Erstmals konnten Auszubildende / Anwärter, welche mit einem Leistungsdurchschnitt von 2,0 ihre Ausbildung abschlossen, unbefristet übernommen und innerhalb der nachfolgenden 2 Jahre festen Stellen zugeführt werden. **(Abb.051)**

Im Jahr **2003** sind **7** Übernahmen der **Anwärter des mittleren feuerwehrtechnischen Dienstes** enthalten. Für diese galt die angesprochene Regelung nicht, da in diesem Bereich bedarfsgerecht ausgebildet wird.

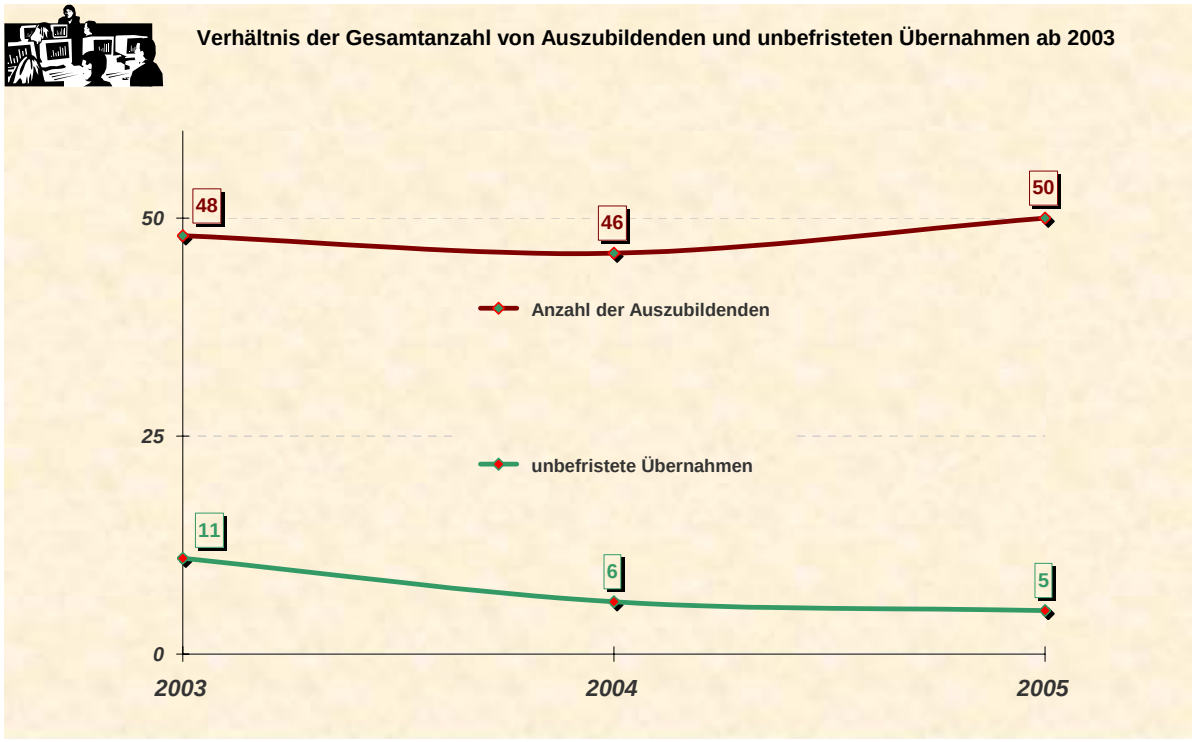
Zukünftig sollte über eine Änderung des Leistungsdurchschnitts bei unbefristeter Übernahme der Auszubildenden nachgedacht werden, um den kommenden Bedarf an Mitarbeitern in den Jahren bis 2009 und darüber hinaus zu sichern.

(Abb.052)



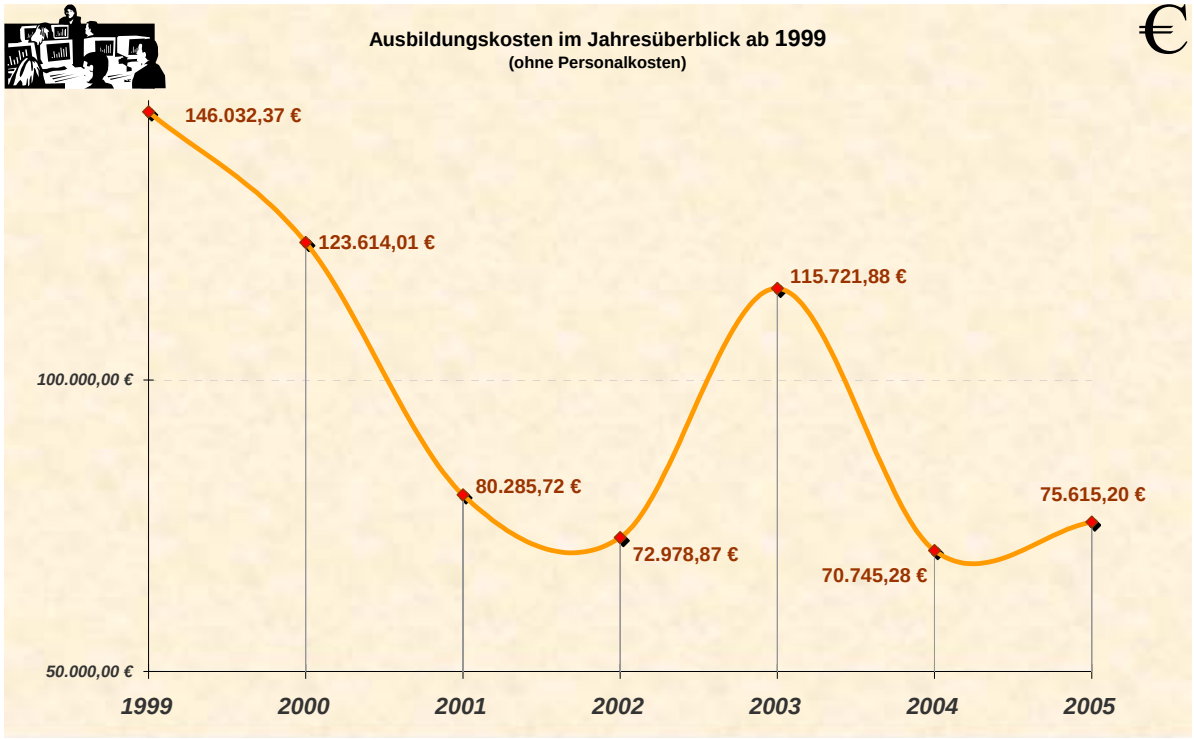
Anzahl der unbefristeten Übernahmen je Ausbildungsberuf ab 2003

(Abb.053)



unbefristete Übernahmen im Verhältnis zur Gesamtanzahl von Auszubildenden

(Abb.054)



Ausbildungskosten im Jahresüberblick 1999 (ohne Personalkosten)

Die Ausbildungskosten beinhalten:

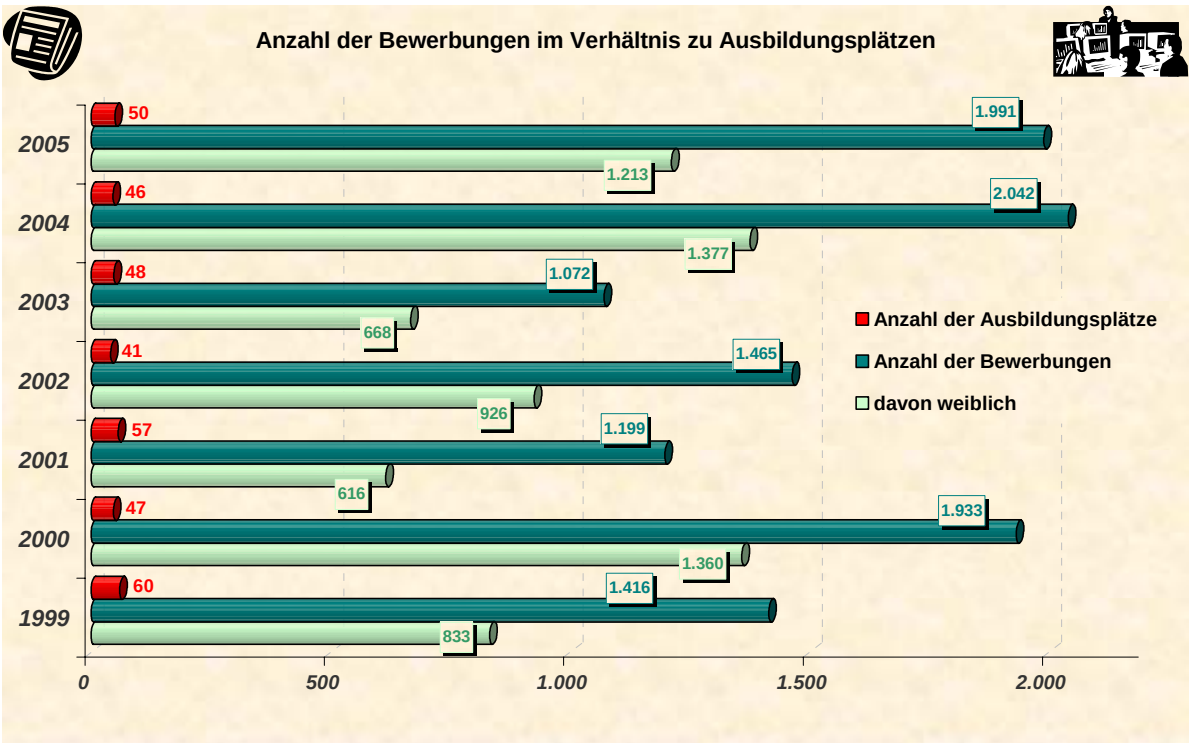
- Verwaltungsgebühren für die Eintragung der Berufsausbildungsverhältnisse in den zuständigen Stellen
- Prüfungsgebühren
- Kosten für überbetriebliche - bzw. Kooperationsausbildung
- Reisekosten zur überbetrieblichen Ausbildung
- Kosten für Ausbildungsmittel
- Lehrgangsgebühren vom Studieninstitut für Verwaltungsberufe und Beamtenausbildung, Taucherlehrgang und Sportbootführerschein für Fachangestellte/r für Bäderbetriebe
- Führerscheinerwerb der Klassen C +CE für Straßenwärter

Die im Jahr 2003 erkennbare Spitze erklärt sich aus bedarfsorientierten Ausbildung der Anwärter im feuerwehrtechnischen Dienst. In diesem Jahr wurden 7 Anwärter des feuerwehrtechnischen Dienstes ausgebildet und übernommen.

Tabellarische Auflistung der Bewerberzahlen 2005

2005	Anzahl der Bewerbungen	dav. weiblich	Anzahl der Ausbil-dungsplätze	dav. Vor-merkstelle nach SVG*
Laufbahnbeamte				
Stadtsekretär-Anwärter/-in	163	101	2	1
Feuerwehrmann-Anwärter/-in				
Brandsinspektor-Anwärter/-in				
Brandreferendar/-in				
Ausbildungsberuf				
Verwaltungsfachangestellte/-r	377	273	12	2
FA für Bürokommunikation	188	141	5	1
FA für Medien- u. Informationsdienste	95	63	3	1
Vermessungstechniker/-in	79	18	3	
FA für Bäderbetriebe	100	52	5	
Straßenwärter/-in	106	6	3	
Elektroanlagenmonteur/-in				
Gärtner/-in im SFM	140	50	5	
Tierpfleger/-in im Zoo	449	354	2	
Ver- und Entsorger/-in im SAB				
FK f. Kreislauf- u. Abfallw. im SAB	106	14	3	
FK für Veranstaltungstechnik im TdL				
Bühnenmaler/-in im TdL				
Tischler/-in im TdL				
Altenpfleger/-in im SSW	160	127	7	
sonstige Berufe	28	14		
Volontäre				
Museen				
Pressebereich				
Insgesamt	**1.991**	**1.213**	**50**	**5**

(Abb.055)



Anzahl der Bewerbungen im Verhältnis zu den vorhandenen Ausbildungsplätzen ab 1999

Teil B – Strategische Projekte

1. Die Verwaltungsreform

Die Landeshauptstadt Magdeburg hat bereits frühzeitig die Notwendigkeit erkannt, sich als leistungsfähige Verwaltung zu positionieren. Ebenso wie andere Kommunen befindet sie sich in einem dauerhaften Prozess des Hinterfragens, des Überprüfens, der Korrektur ihrer Ziele, ihrer wesentlichen Aufgaben und damit verbunden ihrer Organisations- und Ablaufstrukturen.

1.1. Wie alles begann

„Verwaltungsreform“ ist in der Landeshauptstadt Magdeburg seit 1990 ein permanenter Prozess. Stand zunächst die Reform der Verwaltung hin zu bundesdeutschen Standards auf der Tagesordnung, galt es im zunehmenden Maße, den gestiegenen Anforderungen der Wirtschaft und der Bevölkerung an eine effektive und bürgerfreundliche Verwaltung Rechnung zu tragen. Diese Ausgangssituation beachtend, versteht die Landeshauptstadt Magdeburg die Verwaltungsreform als konstantes Verfahren. Da das Aufgabenspektrum einer Kommune – auch durch geänderte bundes- und landesgesetzliche Vorgaben – sowie die Anforderungen der Bürger einem stetigen Wandel unterliegen, ist dieser Prozess ständig durch neue Inhalte und Aufgaben charakterisiert.

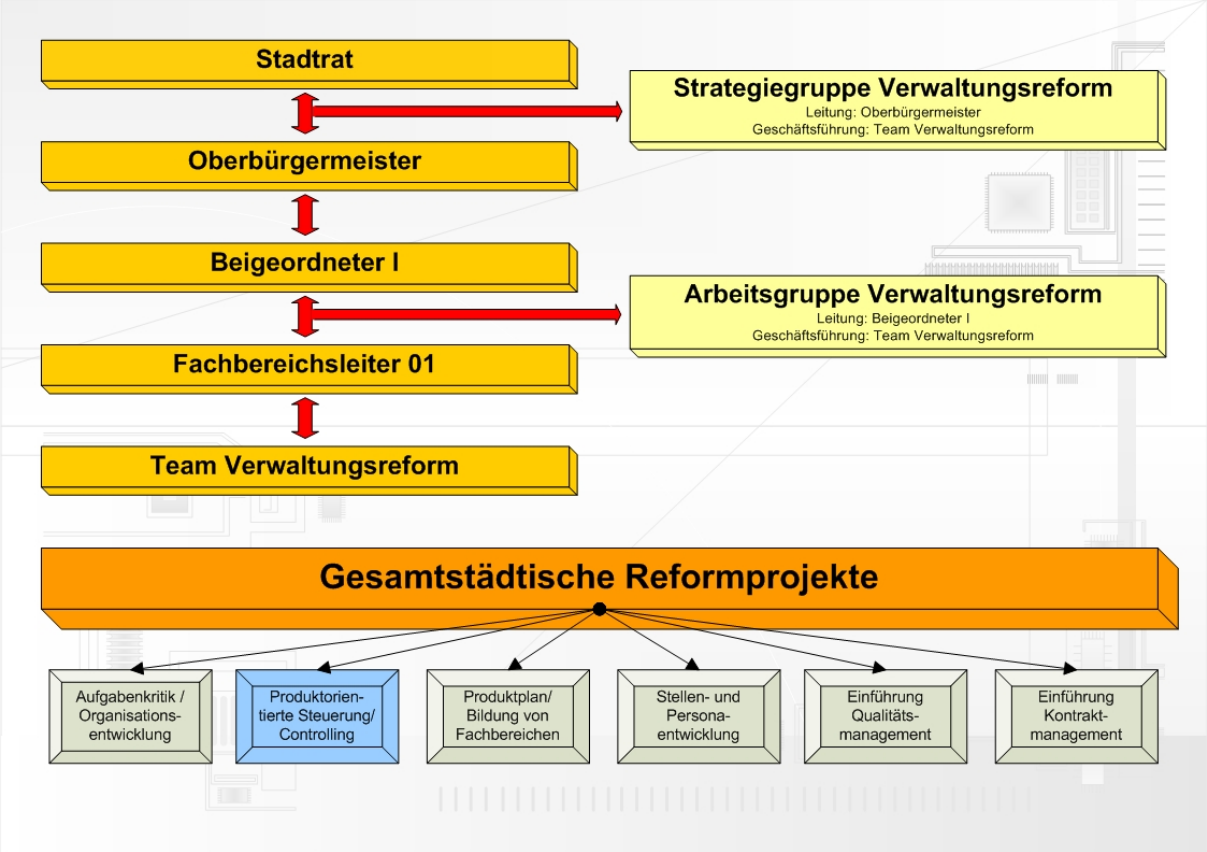
Wie sieht der eingeschlagene Weg der Landeshauptstadt Magdeburg im Einzelnen aus? Welche Schwerpunkte/strategischen Ziele werden gesetzt und welche Erfolge können zum jetzigen Zeitpunkt dokumentiert werden?

Ein wesentlicher Schritt der Landeshauptstadt Magdeburg zu mehr Bürgernähe und damit auch zum Abbau von Bürokratie war und ist die Einrichtung von Bürgerbüros. Die Stadt Magdeburg verfügt mittlerweile über vier gleichmäßig im Stadtgebiet verteilte Bürgerbüros und zwei Außenstellen in Ortsteilen. Die Angebotspalette reicht von Anmeldungen und Änderungen in Fragen der Abfallentsorgung über Aufgaben des Pass- und Meldewesens bzw. Kfz-Zulassung und Führerscheinwesen bis hin zur Hundesteuer und der Befreiung von Rundfunk- und Fernsehgebühren. Die Aufzählung ist natürlich nicht abschließend. Die Resonanz der Magdeburger Bürgerinnen und Bürger sowie der Gäste der Stadt auf den Service der Bürgerbüros ist durchweg positiv.

Ein weiterer Reformschritt war und ist die „Entlastung“ der Kernverwaltung von gewerblicher Tätigkeit. So werden die Abfallwirtschaft, die Pflege der kommunalen Grünflächen und Friedhöfe, das Städtische Klinikum, der Betrieb von Pflegeheimen und einer Seniorenwohnanlage, die Abwasserentsorgung und der Zoologische Garten in Form von Eigenbetrieben wahrgenommen. Perspektivisch sollen auch das Theater der Landeshauptstadt Magdeburg, das Puppentheater, das Konservatorium sowie das Kommunale Gebäudemanagement als Eigenbetriebe geführt und der Zoo in eine GmbH gewandelt werden.

1.2. Strukturelle Gliederung der Verwaltungsreform

(Abb.056)



Strukturelle Gliederung der Verwaltungsreform

1.3. Das Rahmenkonzept Verwaltungsreform

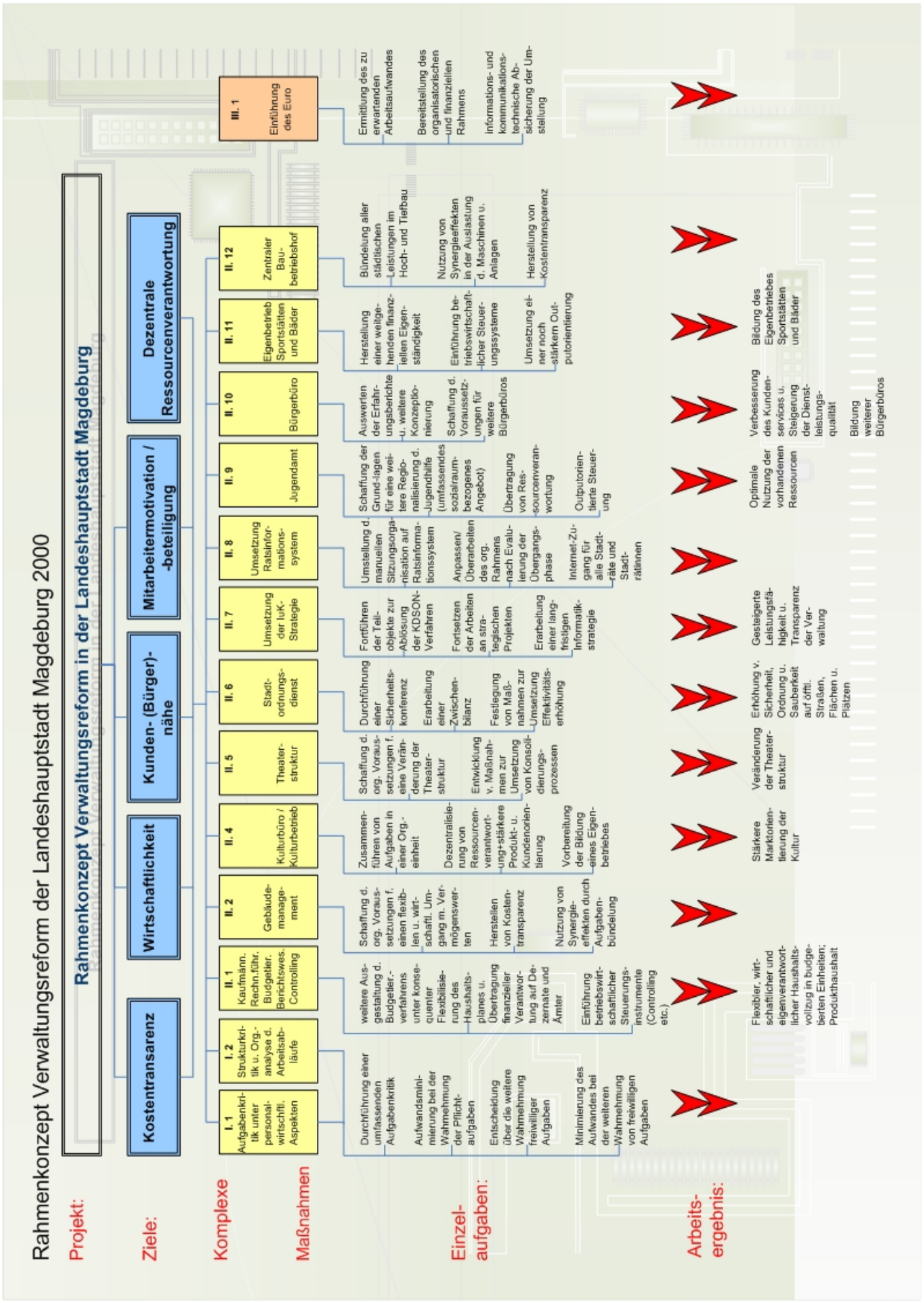
In einem 1999 durch die Verwaltung und die Fraktionen des Stadtrates beschlossenen Rahmenkonzept „Verwaltungsreform“ sind die strategischen Ziele für das perspektivische Verwaltungshandeln definiert worden.

Für diese eng miteinander verzahnten strategischen Ziele wurde keine Rang- und Reihenfolge festgelegt. Somit weisen sich alle Ziele durch eine gleiche Wertigkeit aus. Mehr Bürgernähe oder eine bessere Wirtschaftlichkeit der Verwaltung ist nicht möglich, ohne die Mitarbeiter zielorientiert zu motivieren und am Prozess zu beteiligen.

Dieses eher pragmatische Rahmenkonzept **(Abb.057)** spiegelte die Reformaktivitäten verschiedenster Verwaltungsbereiche wider. Den Charakter von Projekten und damit zeitlich und inhaltlich konkret abrechenbare Ergebnisse beinhalteten diese „Reform-Bausteine“ jedoch noch nicht. Die Projekte haben teilweise selbst Prozesscharakter und müssen gegebenenfalls neu initiiert werden (z.B. Beurteilungen).

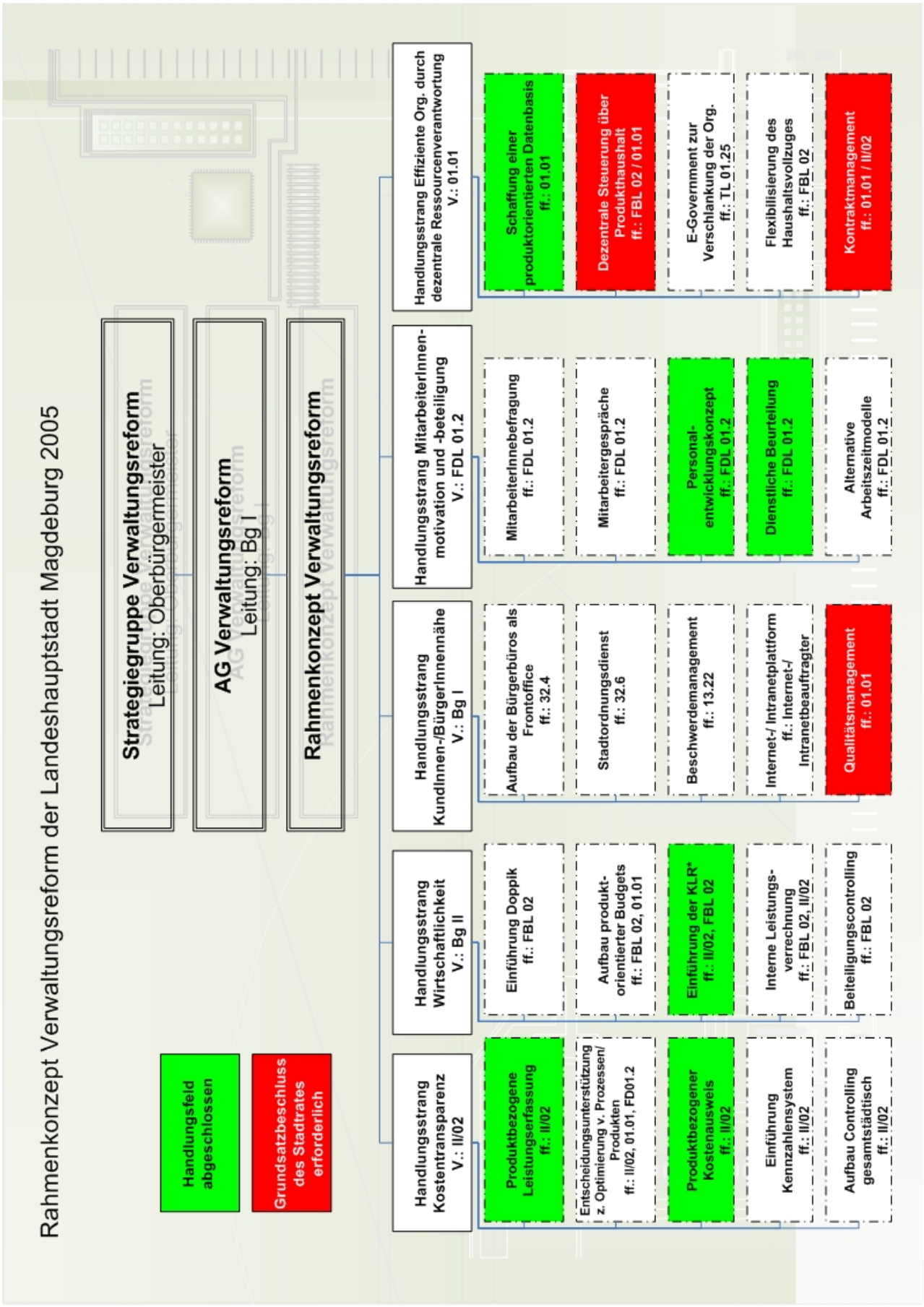
Die Modifizierung des Rahmenkonzeptes erfolgte auf Grund einer entsprechenden Festlegung der Strategiegruppe Verwaltungsreform im Jahr 2004. Im Ergebnis der Modifizierung sind zur Zeit 25 Einzelprojekte mit konkreten Verantwortlichkeiten Bestandteil des Rahmenkonzeptes. Die einzelnen Projekte unterliegen einem straffen Projektcontrolling durch das Team Verwaltungsreform **(Abb.059)**.

(**Abb.057)**



Rahmenkonzept Verwaltungsreform 2000

(Abb.058)

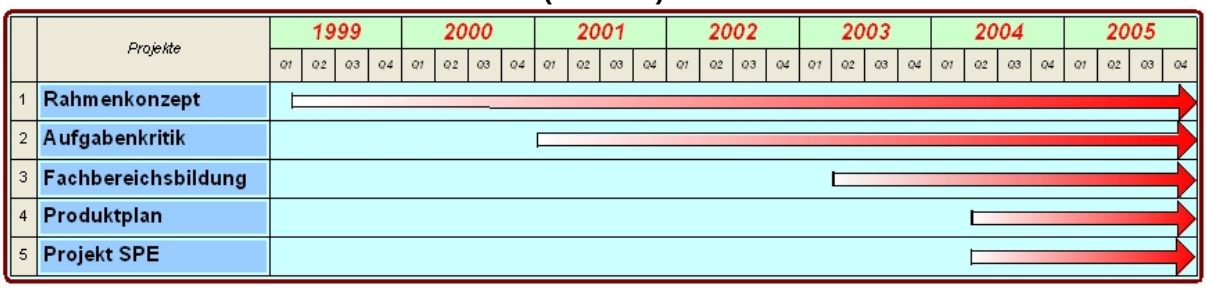


Rahmenkonzept Verwaltungsreform 2005

1.4. Projekte der Verwaltungsreform

Die Arbeit des Teams „Verwaltungsreform“ erfolgt im Wesentlichen in Projektform. Die Reformprojekte und Ergebnisse im Berichtszeitraum werden im Folgenden dargestellt **(Abb.059)**.

(Abb.059)

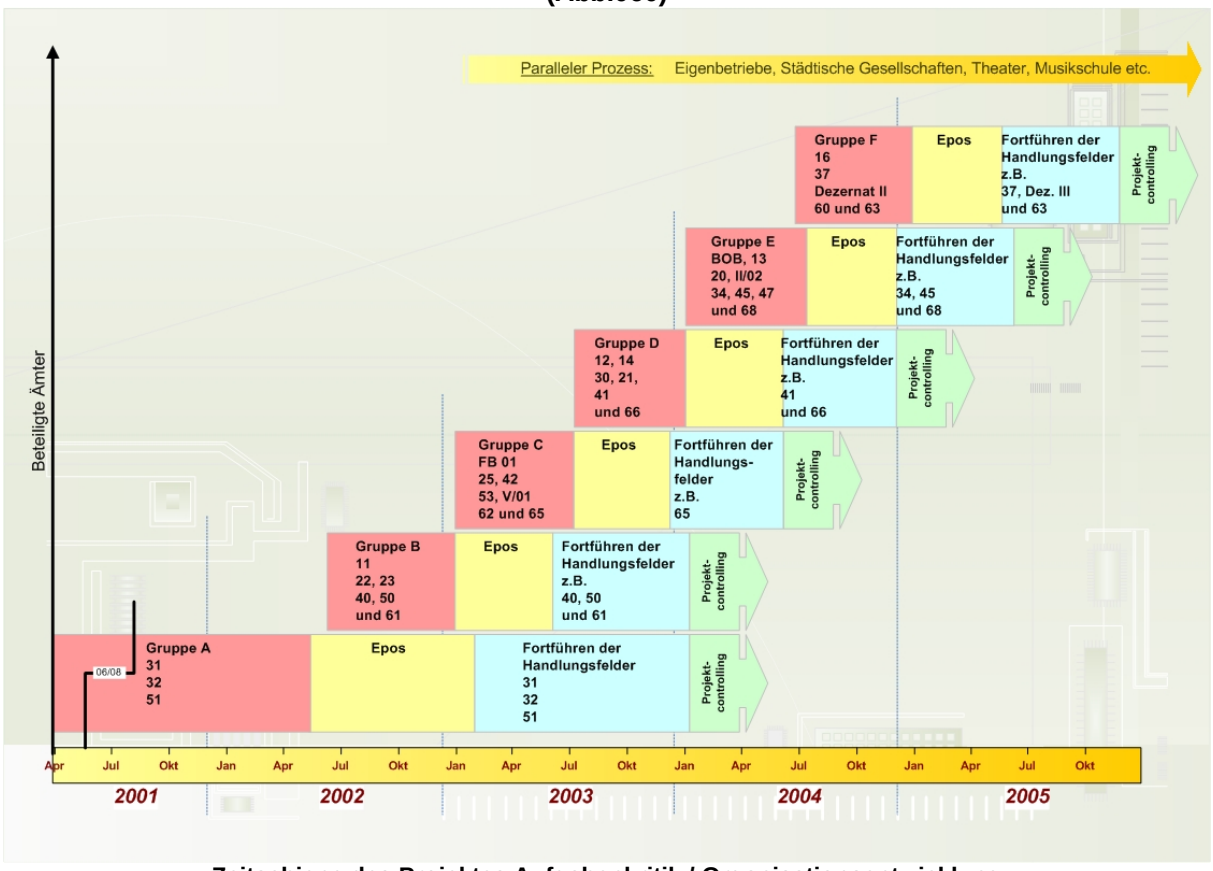


Projekte der Verwaltungsreform 1999 - 2005

1.4.1. Projekt Aufgabenkritik / Organisationsentwicklung

Im Zuge des weiteren Strebens der Landeshauptstadt Magdeburg nach mehr Wirtschaftlichkeit und Bürgernähe, wurde in der Kernverwaltung im Zeitraum 2000 – 2005 eine umfassende Aufgabenkritik durchgeführt. In diese Aufgabenkritik wurden fast alle MitarbeiterInnen der Verwaltung einbezogen. Erfolgte die Pilotphase des Projektes noch mit externer Hilfe, wurden im Projektverlauf MitarbeiterInnen methodisch geschult und damit in die Lage versetzt, das Projekt in Eigenregie umzusetzen. Der Projektverlauf ist in dem folgenden Bild **(Abb.060)** dargestellt.

(Abb.060)



Zeitschiene des Projektes Aufgabenkritik / Organisationsentwicklung

1.4.2. Produktplan und Fachbereichsbildung

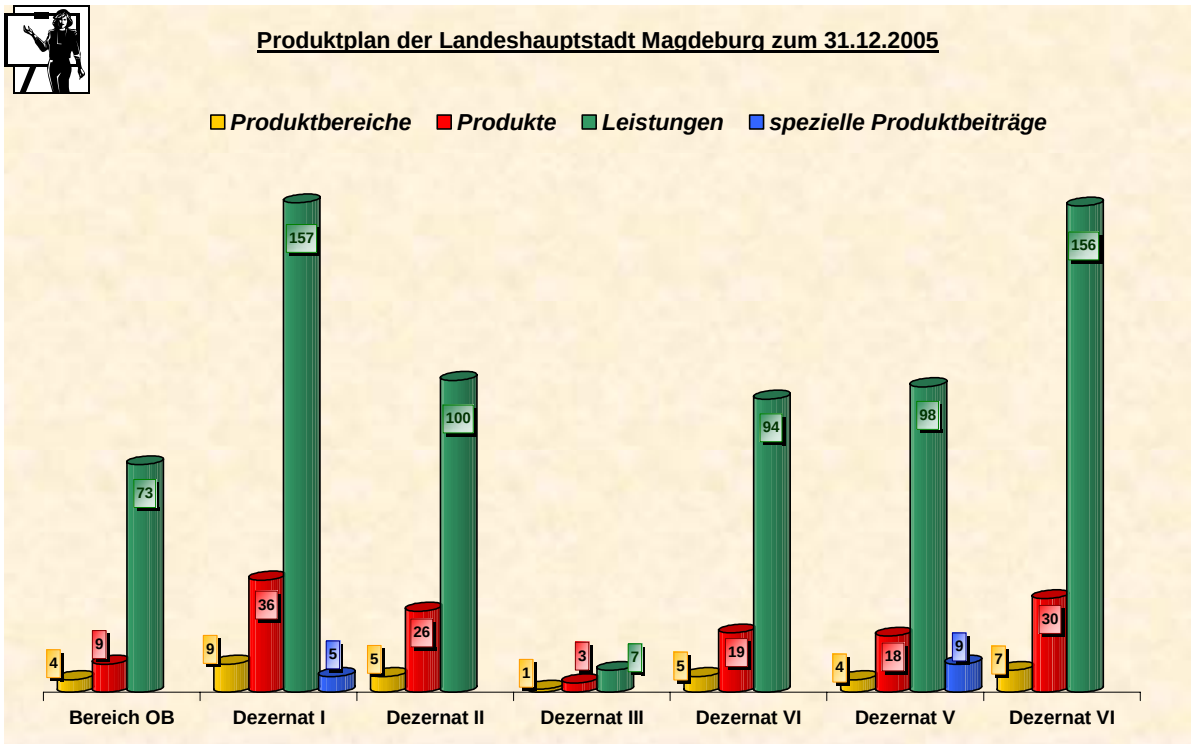
Wesentliche Ergebnisse der Aufgabenkritik sind

- die Erarbeitung eines Produktplanes für die Landeshauptstadt Magdeburg
- das Herausarbeiten von Schnittstellen und der beginnende Prozess der Fachbereichsbildung
- die mitarbeiterbezogene Leistungserfassung mittels **„LeipoS“**

1.4.2.1 Produktplan der Landeshauptstadt Magdeburg

Erstes Ergebnis der Aufgabenkritik ist ein Produktplan der Landeshauptstadt. Dieser Produktplan bildet die Basis für die Einführung einer produktorientierten Steuerung und Leistungserfassung. Per **31.12.2005** wurden in den **35 Produktbereichen** der Landeshauptstadt **141 Produkte** mit **685 Leistungen** und **14 speziellen Produktbeiträgen** definiert **(Abb.061)**.

(Abb.061)



Produkte und Leistungen per 31.12.2005

Produkte werden in vielen Kommunen künftig nicht mehr als freiwillige Managementgrundlagen, sondern als gesetzlich vorgegebene Basis zur Steuerung der Verwaltung über die Leistungsseite (Output) eingesetzt. Dass der Produkthaushalt den klassischen kameralen Haushalt ersetzen soll, sehen der Leittext der Innenministerkonferenz zum neuen Haushalts- und Rechnungswesen und die bereits vorliegenden Gesetze und Gesetzentwürfe in den Ländern vor. Der Produkthaushalt ist demnächst das wichtigste Instrument von Politik und Verwaltungsführung für eine strategische Steuerung der Verwaltung. Er führt den Nachweis über sämtliche Leistungen der Verwaltung, die immer transparenter, wirtschaftlicher und kundenfreundlicher gestaltet werden sollen.
Bestandteil des Produktplanes ist eine umfassende Produktbeschreibung. Dort, wo die Produkte einen zu abstrakten Aggregationsgrad einnehmen, werden die Leistungen beschrieben. Es sind sowohl quantitative als auch zu einem großen Teil qualitative Parameter definiert.

1.4.2.2 Fachbereichsbildung

Eine im Rahmen der Aufgabenkritik durchgeführte produktbezogene Kapazitätserfassung gibt wichtige Hinweise auf vorhandene Schnittstellen im täglichen Verwaltungshandeln. Im Ergebnis war eine flächendeckende Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation und eine grundlegende Straffung und Neuausrichtung sämtlicher Verwaltungsprodukte und ihrer Beschreibungen möglich. Die Verwaltungssteuerung wurde optimiert, da unter anderem Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung den Produkten wesentlich besser zugeordnet und in die Entscheidungsprozesse integriert werden konnten.

Eine Reduzierung dieser Schnittstellen mittels organisatorisch sinnvoller Aufgabenbündelung ist ein guter Schritt zum Abbau von Bürokratie in der Verwaltung. Ein gehbarer Weg ist hierbei die Bildung von Fachbereichen. Zu diesem Thema wurden die theoretischen Grundlagen erarbeitet und mehrere Varianten möglicher Fachbereichsbildungen zur Diskussion gestellt. Im Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg aus 2005 **(Abb.002)** sind erste Ergebnisse der Umsetzung sichtbar.

Wie bereits im Teil A unter Punkt 1 *„Veränderung der Organisation“* erörtert wurde, hat die Landeshauptstadt Magdeburg im Berichtszeitraum **9 Fachbereiche** gebildet. Durch die mit der Fachbereichsbildung verbundenen Synergieeffekte wurden und werden nicht unerhebliche Personal- und Sachkosten eingespart. Ein weiterer günstiger Effekt der Fachbereichsbildung ist ein deutlicher Abbau von Hierarchien und damit eine Verkürzung der verwaltungsinternen Wege bei der Aufgabenwahrnehmung. Der Prozess der Fachbereichsbildung wird mittelfristig fortgeführt.

1.4.2.3 Produktorientierte Steuerung – Controlling

Die wichtigsten Schritte zum Aufbau einer produktbezogenen Kosten- und Leistungsrechnung waren:

- Übernahme der im Projekt „Aufgabenkritik“ gebildeten, teilweise sehr kleinteiligen Arbeitsaufgaben und Prozesse auf aggregierte Kostenträger im Sinne der Kosten- und Leistungsrechnung
- Definition von Kostenträgern und Erarbeitung von Kostenträgersteckbriefen
- Bildung von Kostenstellen, Definition der Kostenstellenumlageschlüssel
- Bestimmung der zu erfassenden Leistungsmengen (Arbeitszeit und Anzahl der erstellten Leistungen)
- Verschlüsselung der Kostenstellen und Kostenträger mit entsprechenden Identifikationsnummernkreisen, um den Einsatz einer IT-gestützten Kosten- und Leistungsrechnung zu gewährleisten
- Verknüpfung der kameralen Haushaltsstellen mit den Kostenstellen über Umlageschlüssel
- Hinterlegung der Kostenträger und Kostenstellen mit den jeweiligen Umlageschlüsseln und Verknüpfungen im EDV-System
- Hinterlegung der Personal-Kostenstellen und Verknüpfung im EDV-System
- Schaffung der notwendigen Hard- und Softwarevoraussetzungen zur Erfassung der Leistungsmengen
- Qualifizierung der Mitarbeiter zur EDV-gestützten Leistungserfassung und Kosten- und Erlöserfassung

In der Landeshauptstadt Magdeburg wird auf der Ebene der Verwaltungsleistungen gesteuert, da Produkte häufig zu stark zusammengefasst sind. Das ermöglicht, aus Sicht der Landeshauptstadt Magdeburg, eine strategische Entscheidungsunterstützung auf einer hinreichend detaillierten Informationsbasis. Sämtliche Leistungsinformationen sind über die Produkt- und Produktgruppenhierarchie für politische Entscheidungsprozesse nach oben aggregierbar.

1.4.3 Stellen- und Personalentwicklung

Um Kosten zu reduzieren und mehr Effizienz zu erreichen, müssen die Verwaltungsprozesse und Organisationsstrukturen der Leistungserbringung wirtschaftlich optimiert werden. Hierzu zählen die Einführung von Management- und Steuerungsinstrumenten ebenso wie die Einführung eines Kontraktmanagements, in dem Wettbewerb ermöglicht wird. Gerade die Wettbewerbssituation mit externen Dienstleistern zeigt in der Praxis recht bald die bisher verdeckten Wirtschaftlichkeitspotenziale auf. Dies geht aber nur bei einer darauf ausgerichteten Verwaltungsstruktur.

Einen ersten Schritt in Richtung eines Kontraktmanagements bildet das Projekt „Stellen- und Personalentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg bis 2009“. Basierend auf den Ergebnissen des Projektes „Aufgabenkritik/Organisationsentwicklung“ wurden in den Jahren 2004/2005 durch die Dezernate unter dem Blickwinkel der Effizienzsteigerung Konzepte zur perspektivischen Aufgabenerledigung und Personalausstattung entwickelt.

Die jeweiligen Konzeptinhalte zur Aufgabenentwicklung und Personalausstattung sind Gegenstand einer Vereinbarung (Kontrakt) zwischen dem Oberbürgermeister und dem zuständigen Fachbeigeordneten.

1.4.4 Grundlagenarbeit für perspektivische Projekte zur Verwaltungsreform

Entsprechend dem Rahmenkonzept Verwaltungsreform wurden in 2004/2005 grundlegende Konzepte für perspektivische Reformprojekte erarbeitet:

- Grundsatzkonzept Qualitätsmanagement in der Landeshauptstadt Magdeburg
- Grundsatzkonzept Kontraktmanagement in der Landeshauptstadt Magdeburg
- Studie zur Einführung von Telearbeit bei der Landeshauptstadt Magdeburg

2 Information und Kommunikation (IuK)

2.1 Informatikstrategie

Die Landeshauptstadt Magdeburg verfügt seit 1995 über eine Informatikstrategie.

In ihr sind - ausgehend von der politischen Schwerpunktsetzung und den bestehenden Umfeldbedingungen - 11 Projekte für die strategische Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik durch den Stadtrat beschlossen worden. Ihre Erfüllung kann aus heutiger Sicht folgendermaßen gewertet werden:

- Die IuK-Strategie 1994/1995 sah 3 technische Basisprojekte vor:
  - Magdeburger Telekommunikation
  - Digitale Stadtkarte
  - Bürokommunikation und Dokumentation
- Empfehlungen von 8 Fachprojekten:
  - Gebäudebewirtschaftung
  - Liegenschaftsinformationssystem
  - Rats- und Verwaltungsinformationssystem
  - Baugenehmigungsverfahren
  - Kommunales Umweltinformationssystem
  - Kommunales Rauminformationssystem
  - Führungssysteme
  - Sozialcontrolling
- Aufbau eines eigenen IuK-Bereiches (RZ) - Option des Outsourcing

Bereits die IuK-Strategie von 1995 hatte, aus den damaligen Kenntnissen heraus, eine grundlegende Neuorientierung in der Landeshauptstadt Magdeburg eingeleitet, z.B.

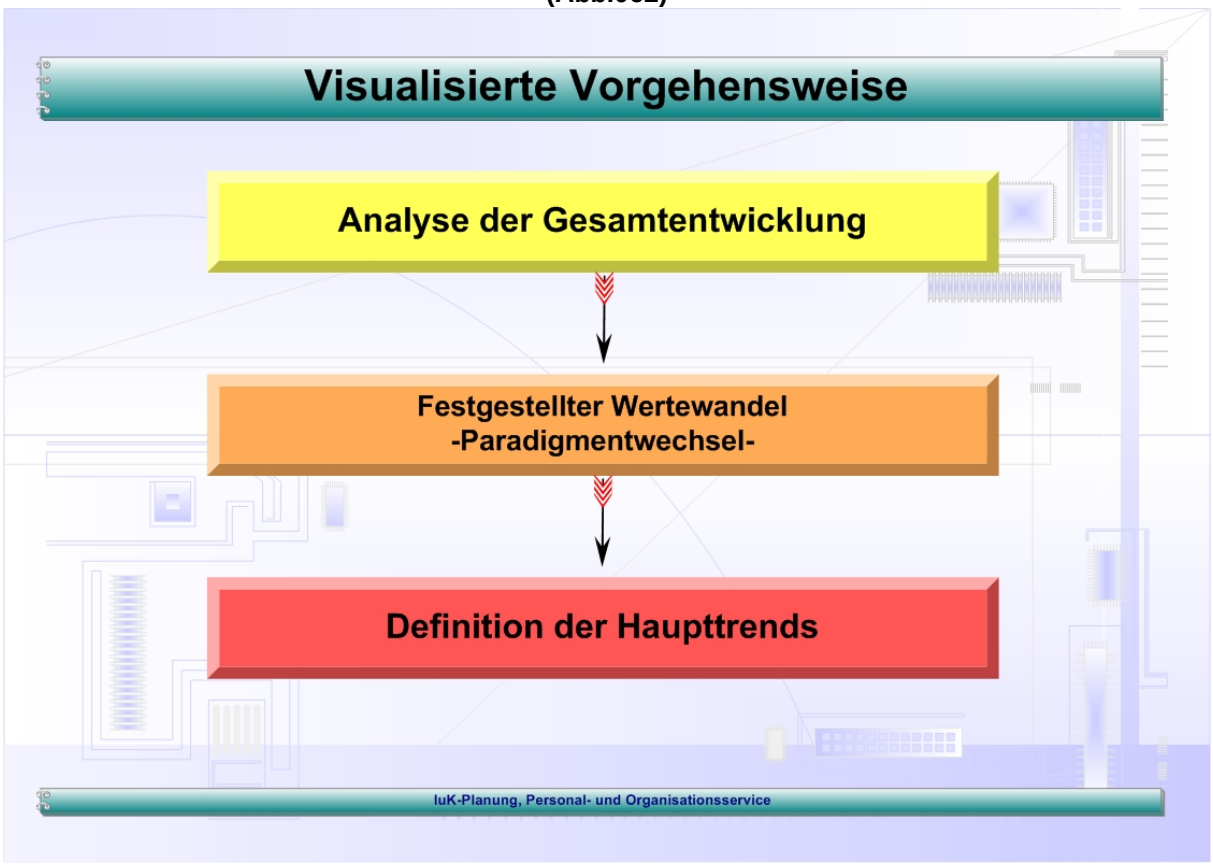
- die konsequente Weiterführung des Ausbaus des eigenen Lichtwellennetzes
- die Gründung der KID Magdeburg GmbH
- die Veränderung der Soft- und Hardwarestruktur

Darauf aufbauend entstanden dynamisch und bedarfsinduziert weitere Projekte. Diese wurden teilweise durch äußere Bedingungen vorgeben, wobei hier nur auf die Y2K-Problematik sowie auf die Euro-Umstellung verwiesen werden soll. Zudem wurden Grundzüge zur Einführung des E-Governments erarbeitet und umgesetzt, was beispielsweise am Relaunch des Internetauftritts der Stadt Magdeburg ersichtlich ist. Auch diese Projekte weisen einen sehr hohen Zielerreichungsgrad auf.

Trotz dieser kontinuierlichen Entwicklung erfordert die zunehmende Komplexität, die sich ständig weiter entwickelnde Technik sowie die zunehmende Vernetzung der Lösungen eine übergreifende Gesamtanalyse, ein darauf aufbauendes strategisches Lösungsensemble und die Integration der Ergebnisse in die laufenden Arbeitsabläufe, um die für die Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg gesteckten Ziele realisieren zu können. Daher ist es erforderlich, für die folgenden Jahre eine Informations- und Kommunikationsstrategie zu formulieren, die wesentlich über eine technische Betrachtung hinaus geht und einen zukunftsfähigen Handlungsrahmen für eine nachhaltige Realisierung bildet.

Die Umsetzung dieser gesteckten Ziele basiert auf einer detaillierten Schwachstellenanalyse unter Berücksichtigung eines Best-Practice-Ansatzes (insbesondere bzgl. Benchmarking, moderner und bewährter Organisationskonzepte sowie technologischer Hard- und Software-Entwicklungen).

(Abb.062)



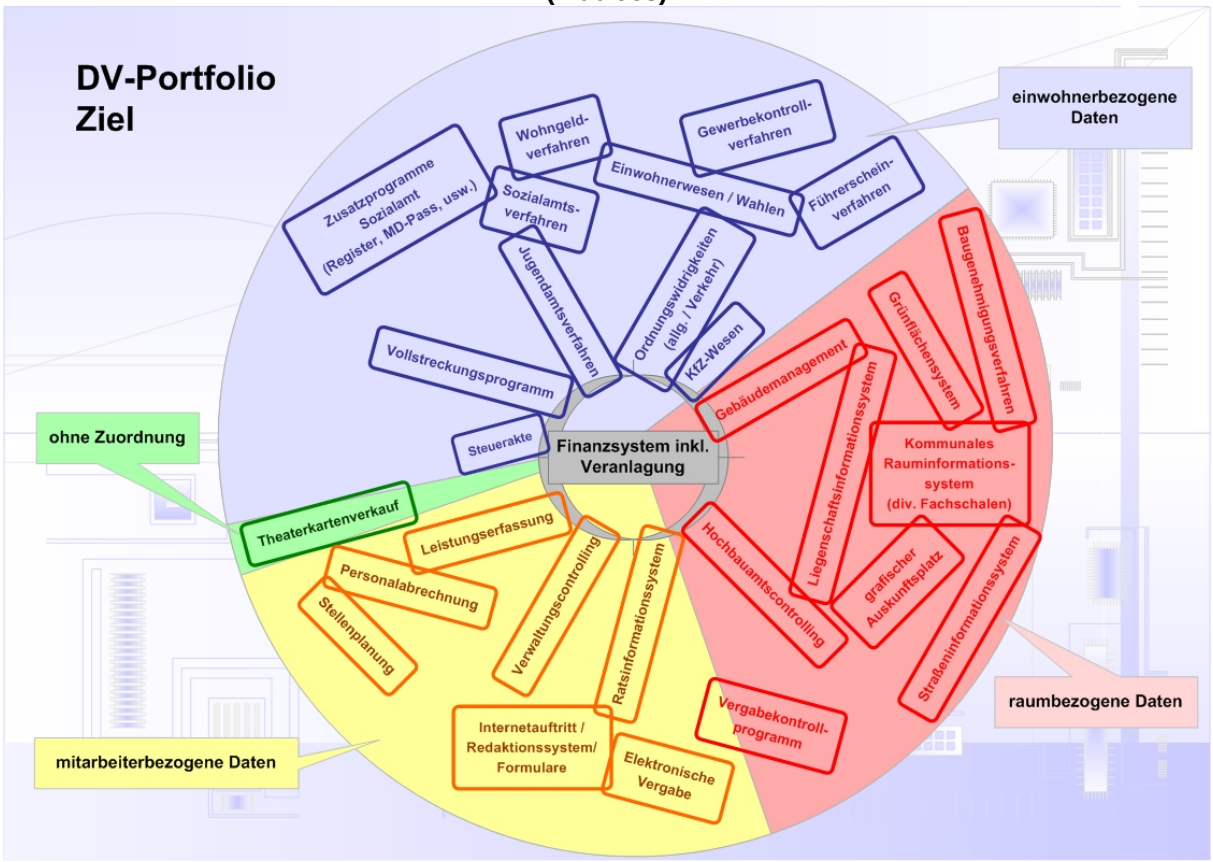
Grobablauf der IuK-Planung

Dies führt zur Entwicklung eines ganzheitlichen E-Government-Modells, welches unter Berücksichtigung von realistischen Trends die Zukunftsoptionen beschreibt, die wesentlichen Erfolgsfaktoren identifiziert und die Nutzeffekte erarbeitet. Daraus ergibt sich für die Landeshauptstadt Magdeburg eine Entwicklungshierarchie:

- Entwicklungen der internen Voraussetzungen
- Konsolidierung der bestehenden Lösungen
- Erschließung des Rationalisierungspotenzials
- Durchsetzung interaktiver Arbeitsweisen mit Bürgern/Unternehmen

Innerhalb der Informatikstrategie **2004 – 2008** werden daher sechs Handlungsfelder definiert. Aufbauend auf diesen Handlungsfeldern wurden 10 strategische Handlungsempfehlungen entwickelt, die in 15 konkrete Projekte und Vorhaben münden. Dies führt zu einem Zusammenwachsen der Softwarepalette in der Landeshauptstadt Magdeburg.

(Abb.063)



Zieldefinition (Quelle: IuK-Strategie)

Die Umsetzung der IuK-Strategie der Landeshauptstadt Magdeburg, als ein Auftragswerk der KID Magdeburg GmbH, erfolgt unter dem Fokus der komplizierten finanziellen Situation der Landeshauptstadt Magdeburg, was insbesondere in einer Aufwandsminimierung des Jahres 2005 zum Ausdruck kommt. Dieser Situation Rechnung tragend, sind veränderte Projektschrittfolgen zu berücksichtigen, die durch eine effiziente und koordinierte Gesamtsteuerung, verbundenen mit der IuK-Strategie, die Zielstellung bis zum Jahr 2008 absichern soll.

2.1.1 Projekte

Zudem muss die IuK-Strategie auch auf die veränderten äußeren Bedingungen, in der die Landeshauptstadt Magdeburg agieren muss, Rücksicht nehmen, um die Funktionsfähigkeit der Informations- und Kommunikationstechnik auch zukünftig gewährleisten zu können, was folgende Beispiele verdeutlichen sollen.

2.1.1.1 Projekt – Vereinheitlichung Hard- und Software

Kernpunkt dieses Projektes ist der Virenschutz sowie GroupWise. Primär geht es um eine Absicherung bis zum einzelnen PC, um Viren und Würmer, die sowohl von außen als auch von innen einen Angriff auf das System starten könnten, zu stoppen. Dies ist eine notwendige Maßnahme zur Risikominimierung, wogegen wirtschaftliche Aspekte in den Hintergrund treten. Mittels Groupwise wird die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander abgesichert. Es hat sich zu einem Arbeitsinstrument entwickelt, welches aus dem täglichen Gebrauch nicht mehr wegzudenken ist. Daher musste die Li-

zenzierung den aktuellen Anforderungen angepasst werden. Die bis 2005 verwendete Version war überaltert und wurde zwischenzeitlich aktualisiert.

2.1.1.2 Projekt – E-Vergabe / E-Beschaffung

Hier ist in der IuK-Strategie eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung enthalten. Diese Betrachtung basiert aber auf einer Analyse, die im Jahr 2001 durch Prof. Gehrmann in der Stadt Grevenbroich durchgeführt wurde. Die für die Analyse notwendigen Daten der Stadt Magdeburg waren nicht zu ermitteln, da insbesondere das EPOS - Projekt (Zeiterfassung in der gesamten Verwaltung) noch nicht alle Verwaltungsteile erfasst hat. Aus diesem Grunde werden die Zahlen der Stadt Grevenbroich genommen und eine Hochrechnung durchgeführt. Die Wirtschaftlichkeit der Einführung der E-Vergabe konzentriert sich auf die Prozesskosten im so genannten C-Güterbereich (Bücher, Zeitschriften, Geräte, Büromaterial, sonst. Material usw.). In der Strategie wird ein entsprechendes Einsparungspotential ermittelt. Zudem wird auch die eindeutige Empfehlung ausgesprochen, dass im Dezernat I ein Projektleiter für die prozessuale Reorganisation der Beschaffungs- und Vergabeabläufe sowie für die technische Einführung der entsprechenden Software zu bestimmen ist und darüber hinaus ein konkreter Fahrplan dafür festzulegen ist. Die prozessuale Reorganisation im Zusammenhang mit der Einführung der Software und der Zusammenarbeit mit der Verwaltungsmodernisierung spielt hier eine entscheidende Rolle, sodass aus konzeptionellen Gründen der zentralen Vergabestelle die Projektleitung zugeordnet wurde.

2.1.1.3 Projekt – Dokumentenmanagementsysteme

In der IuK-Strategie werden zwei Archive beispielhaft durchgerechnet. Ein Archiv, das im wesentlichen aus bereits vorhandenen digitalen Dokumenten besteht und ein Archiv, dass die Digitalisierung eines bisherigen Papierarchivs darstellt. Die interne Vorstellung für die erste Lösung war das so genannte Paisy-Archiv, also alle Dokumente, die aus dem Personalabrechnungsverfahren herauskommen und damit bereits digital vorhanden sind. Bei der zweiten Lösung wurde das Archiv des Liegenschaftsamtes als konkreter Hintergrund genommen. Die Archive können unabhängig voneinander und gegebenenfalls auch in einer anderen Reihenfolge eingeführt werden. Die konkrete Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollte explizit für jedes Archiv vor der Einführung vorgenommen werden. Dies ergibt sich auch aus den strategischen Handlungsempfehlungen.

2.1.1.4 Projekt – Mitarbeiterportal

Für das Mitarbeiterportal kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Einsparung seriös errechnet werden. Intuitiv ist davon auszugehen, dass Prozesskosten bei der Nutzung eines Mitarbeiterportals eingespart werden können. Mit Hilfe eines Portals hat der Mitarbeiter alle, für die konkrete Arbeitsaufgabe benötigten Informationen, sofort und ohne lange zu suchen zur Verfügung. Diese werden personalisiert zur Verfügung gestellt, *d.h.* er braucht sich nur einmal anmelden und hat damit auf alle seine Anwendungen Zugriff. Damit kommt es zu einer veränderten Arbeitsweise, die zwar effizienter und schneller ist, aber in der konkrete Zeiteinsparung von vielfältigen Faktoren abhängig ist, welche nur sukzessive mit dem Aufbau der Lösung zu Tage treten werden.

2.2 E-Government *(zur Verschlankung der Organisation)*

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationsleistungen ist mit der Verwaltungsreform eng verbunden. Dabei ist die Wechselwirkung in doppelter Hinsicht gegeben, denn die Verwaltungsreform schafft einerseits Zielgrößen für die Umsetzung und Rationalisierung von Prozessen und andererseits initiiert sie die Aufbereitung von Problemfeldern, die dann einer Umsetzung zugeführt werden können.

Diese intensive Wechselwirkung wird u. a. mit der Einbindung von E-Government als umfassendes Handlungsfeld im Rahmenkonzept Verwaltungsreform, unter dem Handlungsstrang „Effiziente Organisation durch Dezentrale Ressourcenverantwortung“, verdeutlicht **(siehe Abb.058)**.

Die Landeshauptstadt Magdeburg hat im informationstechnischen Bereich eine kurze aber sehr intensive Entwicklung genommen. Insofern wurde eine breite technologische Basis geschaffen, die für die weitere Entwicklung als festes Fundament angesehen werden kann. Die Dynamik der informationstechnischen Entwicklung wird damit für die Verbesserung und Effektivierung der organisatorischen und kommunikativen Abläufe eingesetzt. Obwohl schwerpunktmäßig auf die internen Prozesse gerichtet, liegt der Hauptfokus doch darin, die Dienstleistungen gegenüber Bürgern und Unternehmen zu verbessern. Dies zeigt die starke Verflechtung mit anderen Handlungssträngen des Rahmenkonzeptes, hier beispielsweise mit dem Handlungsstrang „KundInnen- und BürgerInnen-Nähe“.

Dazu wird die Informatikstrategie, ein Handlungsrahmen, ständig weiterentwickelt.

2.3 Media@Komm-Transferkommunen

Mit der Auszeichnung der InitiativeD21 zur Digitalen Hauptstadt 2002 konnte ein neues Zeichen gesetzt werden. Gemeinsam mit dem IT-Dienstleister, der KID Magdeburg GmbH, hat die Landeshauptstadt Sachsen-Anhalts den Status als Transferkommune Media@Komm bei dem vom Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft ausgeschriebenen Wettbewerb errungen.

Damit gehört Magdeburg zu den 20 Städten, Landkreisen und Gemeinden in Deutschland, die aufgrund ihres besonderen Engagements bei der Einführung von kommunalem E-Government eine Vorreiterrolle bei der Vorbereitung und Weiterentwicklung netzbasierter Verwaltungsstrukturen und -prozesse einnehmen.

Den ausgewählten Gebietskörperschaften kommt insofern die Funktion von Kompetenzzentren ihrer Region zu.

Der Schwerpunkt der Aktivitäten als Transferkommune Magdeburg liegt bei den Projekten

- E-Procurement und
- E-Reporting.

Dort hat die Landeshauptstadt Magdeburg die Federführung übernommen. Bei den Projekten

- E-Learning
- Mobiles Government und
- Internetportale

nimmt Magdeburg als standardisierende Transferkommune teil.

Die vorliegenden Projekte werden intensiv bearbeitet. Dabei erfolgt ein permanentes Abgleichen mit der Informatikstrategie, um eine einheitliche Vorgehensweise in der Landeshauptstadt Magdeburg zu

sichern. Insofern wird der Abschluss dieses Programms ein Zwischenschritt für die weitere Entwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg sein. Gleichzeitig sind sie integrierter Bestandteil der Verwaltungsreform, denn jeder Prozess für sich trägt zur Verschlankung und Effektivierung der organisatorischen Abläufe bei.

3 Ganzheitliches Personalmanagement

Die Aussagen der vorangegangenen Abschnitte nehmen gegenseitig Bezug.

Damit wird deutlich, dass nur eine strategisch ganzheitliche Betrachtung sicherstellen kann, dass motiviertes und qualifiziertes Personal zum richtigen Zeitpunkt, in entsprechender Anzahl, an der richtigen Stelle, zur Verfügung steht. Diese Komplexität beschreibt das Personalmanagement. Das Bild **(Abb.064)** der nachfolgenden Seite illustriert die einzelnen strategischen Elemente, deren operative Anwendung sich letztlich in den Angaben des vorliegenden Personal- und Organisationsberichtes widerspiegelt.

Die Grafik **(Abb.064)** zeigt auch, welche Tendenzen 2005 schwerpunktmäßig begonnen wurden und sich 2006 fortsetzen werden. Jedes Element, jede strategische Aufgabe ist auch bezüglich der Auswirkungen auf die übrigen Elemente des Systems zu überprüfen. Nicht zu vergessen ist, dass alle Elemente und strategischen Zielstellungen den Menschen betreffen. Das bedeutet, dass bei der hier gezeigten Vielfalt der Möglichkeiten immer nur ein Optimum angestrebt werden kann. Wie der Bericht zeigt, ist dieser Prozess aber auch ständigen Änderungen unterworfen.

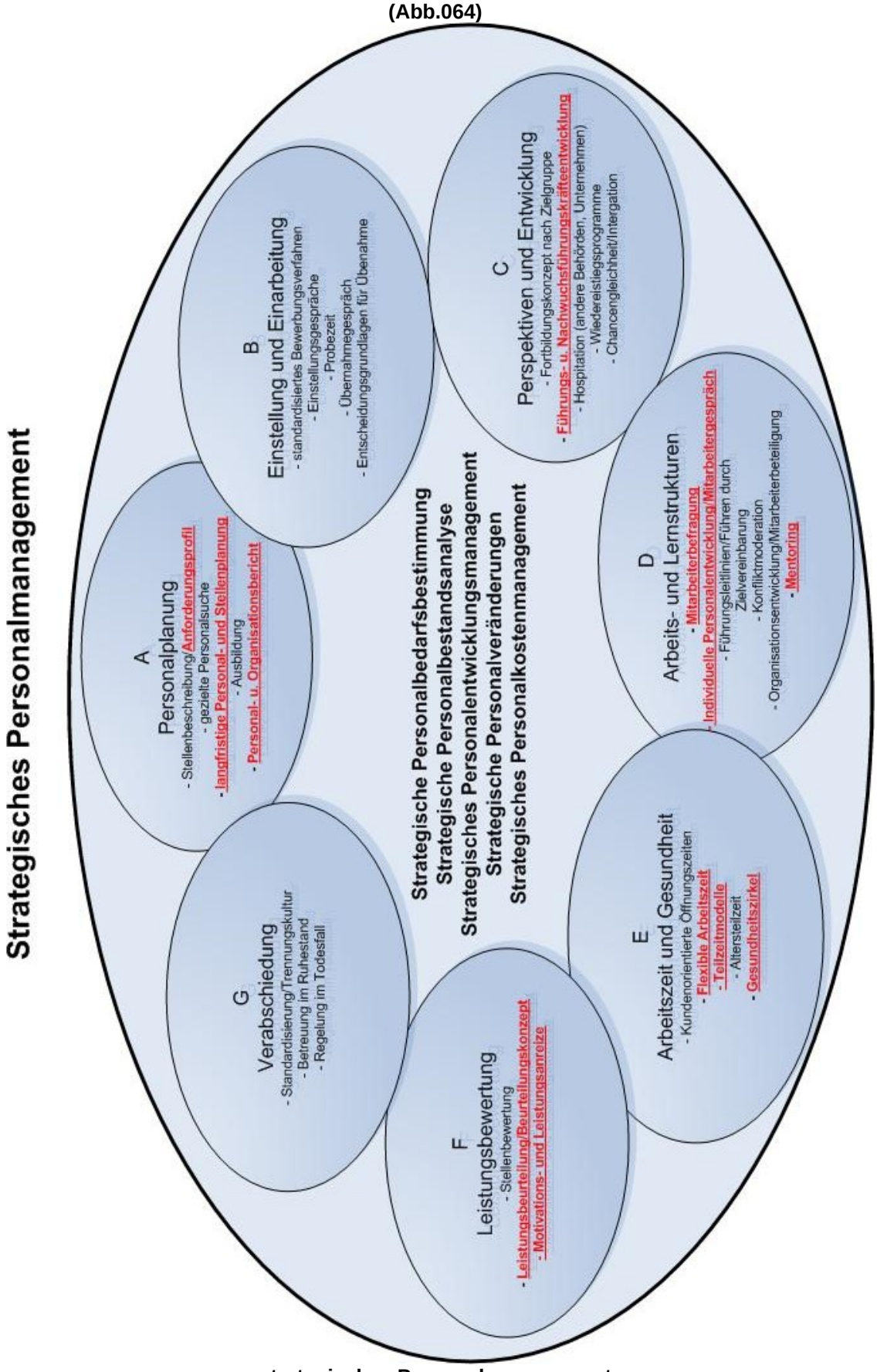
Die Gestaltung der einzelnen Elemente, die inzwischen mit entsprechenden Maßnahmen begonnen wurden, schlagen sich letztendlich in der Dienstleitungsqualität für die Bürger der Landeshauptstadt Magdeburg und in der Motivation der Beschäftigten nieder.

Zu diesen bereits begonnen Maßnahmen zählen zusammenfassend im Einzelnen:

- langfristige Personal- und Stellenplanung
- Personalentwicklung für Führungskräftenachwuchs (vertikale Personalentwicklung)
- Individuelle Personalentwicklung (horizontale Personalentwicklung)
- Mitarbeitergespräch
- Mitarbeiterbefragung
- Mentoring
- Flexible Arbeitszeiten
- Teilzeitmodelle / Altersteilzeit
- Gesundheitszirkel
- Beurteilungskonzept unter dem besonderen Aspekt der Leistungsbeurteilung
- Motivations- und Leistungsanreize

„Das System lebt ! " Es sind ständige Prozesse, die sich ständig verändern und den Anforderungen aus der Gesetzgebung, der Politik und der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation permanent anzupassen sind.

(Abb.064)



strategisches Personalmanagement

Ausblick

Zu den Ausführungen in den vorangegangenen einzelnen Kapiteln wurde, anhand der vorliegenden Daten und Informationen, auch eine Auswertung für den künftigen Handlungsbedarf vorgenommen. Gleichzeitig und insbesondere die Darstellung zum strategischen Personalmanagement zeigt, wie vielfältig und umfangreich sowohl die strategischen und die operativen Aufgaben und Ansprüche sind. Nur so wird es möglich sein in Jahresscheiben, durch das Setzen von Schwerpunkten, sich dem Optimum eines ganzheitlichen Personalmanagements zu nähern.

Für die Jahre **2006** und **2007** liegen diese Schwerpunkte in der Durchführung der Projekte zur Führungskräfteentwicklung, dem Mentoring und der Umsetzung des Frauenförderplanes. Selbst bestimmt ist darüber hinaus die konzeptionelle Arbeit am Projekt „Telearbeitsplätze“ und die Diskussion zum Qualitätsmanagement in der Landehauptstadt Magdeburg. Hier ergibt sich der besondere Anspruch aus der ganzheitlichen Betrachtungsweise.

Intensiv beeinflusst der neu eingeführte Tarifvertrag des öffentliches Dienstes (TvöD)die Felder des Personalmanagements. Die Vorgaben des TvöD erfordern in dem hier eng gefassten zeitliche Rahmen die Überprüfung des Beurteilungssystems bezüglich der leistungsbezogenen Beurteilung, sowie die Einführung von flächendeckenden Mitarbeitergesprächen unter Beachtung von Beurteilung und Entwicklung.

Für die teilweise recht umfangreich dargestellten Projekte des Gesundheitsmanagements stellt sich die Frage nach der Resonanz auf die Vielzahl der Angebote und deren Fortführung und Ausweitung.

Vorgesehen ist in künftigen Berichten bestimmte grundsätzliche Daten, wie Stellen- und Beschäftigtendaten und die daraus resultierenden Entwicklungen fortzuschreiben. Für das Gesundheitsmanagement wird, begründet in der eigenen Komplexität des Themas, ein gesonderter Bericht erstellt. Für andere hier genannte Schwerpunkte wird im Bericht der Stand umfassender thematisiert dargestellt.

Es wird davon ausgegangen, dass die Führungskräfte der Landeshauptstadt Magdeburg, die hier dargestellten Daten und Informationen als Steuerungselement zur Definierung dezentraler Ziele im Personalmanagement nutzen. Letztlich soll dieser Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement, unter Beachtung der durch den Stadtrat vorgegebenen Ziele der Verwaltungsreform, Ausdruck für die Qualität der Leistung „Organisation und Personal“ in der Landeshauptstadt Magdeburg geben.

Anhang

Begriffsbestimmungen

Die jeweiligen Autoren des Berichtes zum Personal- und Organisationsmanagement der Landeshauptstadt Magdeburg 2005 haben im Nachfolgenden die Begriffe näher erklärt, die aus ihrer Sicht einer solchen Präzisierung bedürfen.

Aggregation:

- lateinisch für Anhäufung oder Zusammenlagerung
- *in der Wirtschaft:* die Zusammenfassung verschiedener Produktionsmittel zu einem Produktionsfaktor
    - Zusammenfassung mehrerer Einzelgrößen hinsichtlich eines gleichen Merkmals, um Zusammenhänge zu gewinnen

Altersteilzeit (ATZ):

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

Anforderungsprofil:

- enthält qualitativ bewertete Anforderungsarten, die fachlicher, physischer, psychischer und sozialer Natur sein können
- fasst die für eine Stelle oder Stellenbündel typischen fachlichen und persönlichen Anforderungen zusammen

Audiometrie:

- Verfahren zum Messen der Eigenschaften und Parameter des Gehörs

BAT:

- der **Bundesangestelltentarifvertrag** (**BAT**) regelt die Beschäftigungsbedingungen und die Bezahlung der Angestellten im Öffentlichen Dienst
- es ist ein Tarifvertrag, den die öffentlichen Arbeitgeber (Bund, Länder und kommunale Arbeitgeber) und die Gewerkschaft ÖTV, jetzt **ver.di** 1961 abgeschlossen haben
- er ist eine Sammelbezeichnung für den eigentlichen BAT, der ein Manteltarifvertrag ist sowie für Entgelttarifverträge, die jährlich neu verhandelt werden
- in den neuen Bundesländern gilt ein spezieller Bundesangestelltentarifvertrag mit reduzierter Vergütung, der **BAT-Ost** oder auch kurz **BAT-O** genannt wird
- der BAT (und die parallel bestehenden Tarifverträge für Arbeiter/innen des öffentlichen Dienstes) werden für den Bereich der Bundesverwaltung und der Kommunen **ab 1. Oktober 2005** durch den Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TvöD) *[siehe unten]* ersetzt
- für den Bereich der Landesverwaltungen bleibt der BAT einstweilen fortbestehen

Befähigungsbeurteilung:

- **Erfassung und Bewertung** des Potenzials von Mitarbeitern oder Bewerbern, um die Eignung für die künftige Verwendung zu beurteilen
- eine umfassende Potenzialbeurteilung strebt an, Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz einzubeziehen, also insbesondere nicht nur die Leistung in der Vergangenheit (Leistungsbeurteilung)

Benchmarking:

- ist ein Begriff aus den USA und bedeutet übersetzt „Maßstäbe setzen“
- es ist zunächst ein formalisiertes Konzept, um Verbesserungsmöglichkeiten durch den Vergleich von Leistungsmerkmalen mehrerer vergleichbarer Objekte, Prozesse oder Programme zu finden
- Ziel ist es, die Schwächen eines Unternehmens und seiner Prozesse oder eines Computers und seiner Programme durch Vergleich mit anderen Unternehmen, Prozessen, Computern oder Programmen aufzudecken und die Leistungsfähigkeit zu erhöhen
- für diesen Vergleich sind entweder mindestens zwei aufeinander folgende Erhebungen von Daten oder Daten von mindestens zwei verschiedenen Objekten möglichst gleichzeitig zu erheben

Besoldung:

- bezeichnet die Amtsbezüge (Bezahlung) der Soldaten, Richter und Beamten
- die Besoldung ist derzeit noch für alle oben genannten einheitlich durch das Bundesbesoldungsgesetz geregelt
- im Rahmen der Förderalismusreform ist beabsichtigt, die Besoldung für die Beamten und Richter der Länder (und Gemeinden) in die alleinige Länderzuständigkeit zu geben

Best-Practice:

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

Betriebliches Gesundheitsmanagement:

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

Bürgerbüro:

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

Burnout:

- (engl. burn out: *ausbrennen*) bezeichnet einen besonderen Fall berufsbezogener, chronischer Erschöpfung

Controlling:

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

Creatinin:

- ist ein harnpflichtiges, stark basisches Stoffwechselprodukt, das im Muskelgewebe entsteht
- die Höhe des Creatininspiegels im Plasma gibt einen guten Hinweis auf die Ausscheidungsfunktion (Clearance) der Niere

Demografie:

- statistisch fundierte Bevölkerungslehre
- befasst sich mit dem Leben, Werden und Vergehen menschlicher Bevölkerungen, sowohl mit ihrer Zahl als auch mit ihrer Verteilung im Raum und den Faktoren, die für Veränderungen verantwortlich sind
- die **Demografie** untersucht:
  - die Bevölkerung selbst (z. B. Wohnbevölkerung, Tag-/Nachtbevölkerung)
  - die Bevölkerungsstruktur (z. B. **Alter, Geschlecht**, Nationalität, Haushaltsstruktur)
  - die Bevölkerungsbewegung (horizontale Mobilität, natürlicher Bevölkerungssaldo, Migrationssaldo) sowie
  - als Historische Demografie die Bevölkerungsgeschichte

Diabetes mellitus:

- ist die Bezeichnung für eine Gruppe von Stoffwechselkrankheiten und beschreibt deren ursprüngliches Hauptsymptom: Ausscheidung von Zucker im Urin
- inzwischen ist es in der Fachsprache der Sammelbegriff für eine heterogene Störung des Stoffwechsels, deren Leitbefund eine Überzuckerung des Blutes (Hyperglykämie) ist
- Ursache ist entweder ein Insulinmangel, eine Insulinunempfindlichkeit (Insulinresistenz) oder beides
- die häufigste Ursache der Insulinresistenz ist die Überernährung und der Bewegungsmangel
- je nach Ursache gibt es unterschiedliche Diabetestypen, die jedoch verbindende Gemeinsamkeiten aufweisen

Doppik:

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

E-Government:

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

E-Procurement:

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

Eigenbetriebe:

- kommunale wirtschaftliche Unternehmen (auch nichtwirtschaftliche Unternehmen) können durch einen **Eigenbetrieb** als besonderer öffentlich-rechtlicher Form geführt werden
- er hat keine eigene Rechtspersönlichkeit, sondern stellt ein ausgegliedertes Sondervermögen dar und ist organisatorisch und finanzwirtschaftlich aus der jeweiligen Gemeindeverwaltung ausgegliedert
- nach außen werden die rechtlichen Handlungen des jeweiligen Eigenbetriebes der jeweiligen Gemeinde zugerechnet. (in der Landeshauptstadt Magdeburg SSW, SAM, SFM, SAB, Zoo)

EKG:

- Abk. für **Elektrokardiogramm;** ist die Registrierung der Summe der elektrischen Aktivitäten aller Herzmuskelfasern

Ergometrie:

- ein Messverfahren, das mittels eines auf den Probanden abgestimmten Ergometers (Heimtrainer) seine körperliche Leistungsfähigkeit per Stufen- oder Dauertest überprüft

Ergonomie:

- setzt sich aus den griechischen Wörtern *ergon* (Arbeit, Werk) und *nomos* (Gesetz, Regel) zusammen
- die Ergonomie ist die Wissenschaft von der Gesetzmäßigkeit menschlicher Arbeit.
- zentral ist dabei die Verbesserung der Schnittstelle zwischen Benutzer (= Mensch) und Objekt (= Maschine)

Evaluierung:

- **Evaluation (Evaluierung)** ist in der allgemeinen Bedeutung die Beschreibung, Analyse und Bewertung von Prozessen und Organisationseinheiten, insbesondere im Bildungsbereich, in den Bereichen Gesundheit und Entwicklungshilfe, der Verwaltung oder der Wirtschaft
- kann sich sowohl auf den Kontext (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen), die Struktur, den Prozess als auch das Ergebnis (Produkt) beziehen

Fachkompetenz:

- bezeichnet die erforderlichen fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur Bewältigung konkreter, beruflicher Aufgaben
- ist Voraussetzung für kompetentes Handeln

Fähigkeiten:

- (abilities) stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar
- sind Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten und Kenntnissen

Feedback:

- jede Art von Rückmeldung, die anzeigt, ob eine andere Person ein bestimmtes (nonverbales) Verhalten oder eine sprachliche Äußerung verstanden hat und darauf z.B. mit Gestik, Mimik oder ebenfalls einer verbalen Antwort reagiert
- weiter auch Abgleich von Ist- und Sollzustand bei der Zielsetzung und –erreichung oder auch nach erledigten Aufgaben

Fertigkeiten:

- (skills) beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- funktionsbreite Können einer Person
- das Erlernen von **Fertigkeiten** wird beeinflusst durch die Fähigkeiten einer Person, das bereits erlernte Wissen, schon vorhandene **Fertigkeiten** (Erfahrungen) sowie durch Motivation und Willen als innere Voraussetzung

Fluktuation:

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

Führungskraft:

- bezeichnet diejenige Person, die Verantwortung für Mitarbeiter trägt und/oder die Kompetenzen, Verantwortung und Aufgaben wahrnimmt, die als Ganzes von Bedeutung sind

Führungskräfteentwicklung:

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

Gamma-Glutamyltransferase:

- wird auch als γ-Glutamyl-transferase oder Gamma-glutamyltranspeptidase bezeichnet und ist ein Enzym, das in vielen Geweben des menschlichen Körpers vorkommt
- GGT welche im Blut gemessen wird, stammt jedoch ausschließlich aus der Leber

Gender-Mainstreaming:

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

Girls-Day:

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

GroupWise:

- betriebsinternes Kommunikationssystem
- ermöglicht jedem/r Mitarbeiter/in seine/ihre E-Mails, Termine, Notizen und Dokumente zentral zu verwalten

Hämoglobin:

- bezeichnet den eisenhaltigen roten Blutfarbstoff in den roten Blutkörperchen
- es ermöglicht den Sauerstoff-Transport im Körper

Inhouse-Seminar:

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

IuK:

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

Kenntnisse:

- (knowledge) umfassen explizites (schriftlich und symbolisch darstellbares) und implizites (personengebundenes) Wissen
- können nach dem Grad der Tätigkeitsgebundenheit unterschieden werden
- tätigkeitsgebundenes Wissen ist durch das Anforderungsprofil einer Stelle bestimmt
- tätigkeits**un**gebundenes Wissen ist auf verschiedene Stellen einsetzbar

Kompetenz:

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

Konsolidierung (Haushalt):

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

Kontraktmanagement:

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

Krankenstandsanalyse:

- die Erhebung und Analyse der krankheitsbedingten Ausfallzeiten dient verschiedenen Zwecken:
  - zum einen erhalten Dienststellen Informationen über die Höhe und die Entwicklung des Krankenstandes und damit über die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen
  - zum anderen werden Schwerpunkte des Krankheits- und Belastungsgeschehens festgestellt, und es wird auf die vordringlichen Handlungserfordernisse des Gesundheitsmanagement hingewiesen
- bei den Daten der Krankenstandsstatistiken, die üblicherweise keine Informationen über Krankheitsdiagnosen beinhalten, handelt es sich um einen relativ groben Indikator
- in Kombination mit Krankenkassendaten können Erkenntnisse über Erkrankungsarten in Relation zum Arbeitsplatz gewonnen werden

kreisfreie Stadt:

- ist eine kommunale Gebietskörperschaft, die nach dem Kommunalrecht Deutschlands ihre Aufgaben in eigener Zuständigkeit erledigt
- i.d.R. Großstädte, also Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern oder größere Mittelstädte. (in Sachsen-Anhalt; Magdeburg, Halle und Dessau)

LeipoS:

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

Leistungsbeurteilung:

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

Mentoring:

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

Methodenkompetenz:

- beschreibt die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu verarbeiten und i Arbeitsprozess einzusetzen, Handlungen und Handlungsfolgen auszuwerten und Konsequenzen für zukünftiges Handeln abzuleiten

Mitarbeiterbefragung: *(aus personal-wirtschaftlicher Sicht)*

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

Mitarbeiterbefragung: (*aus Sicht des betrieblichen Gesundheitsmanagements)*

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

Mitarbeitergespräch:

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

Organigramm:

- zusammenfassende Übersicht über Organisation und Aufgabenverteilung in einer Institution, vom Leitungsorgan bis zur Ebene der Basiseinheiten (Referate), unter graphischer Verdeutlichung der Über-/Unterordnungsverhältnisse und der Dienstwege

Outsourcing:

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

Paisy:

- Personalwirtschafts-, -abrechnungs- und Informationssystem
- mit diesem System werden z.B. Personaldaten erfasst und Lohn- und Gehaltsabrechnungen durchgeführt

Personalbörse:

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

Personalentwicklung:

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

Personalkosten:

- **Personalkosten** bestehen aus den Kosten für Gehälter und Löhne, die als Lohnkosten bezeichnet werden**,** zudem aus den Kosten für soziale Aufwendungen, sowie aus den Personalnebenkosten wie zum Beispiel Entgeltfortzahlungen oder Fortbildungsmaßnahmen
- Personalkosten beziehen sich außerdem immer auf einen Arbeitnehmer und einen bestimmten Zeitraum
- zu den Personalkosten gehören Zahlungen von Versicherungsbeiträgen an Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- oder Unfallkassen
    - Diese Kosten werden meist geteilt, wobei nur der Anteil, den der Arbeitgeber zu zahlen hat, den Personalkosten angerechnet wird
- in Dienstleistungsbereichen machen Personalkosten üblicherweise 80 % der Kosten aus
- häufig sind Personalkosten kurzfristig kaum zu beeinflussen, weshalb Personalkosten bei der Planung von Unternehmen eine wichtige Rolle spielen

Personalmanagement:

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

Pilates:

- die **Pilates-Methode** ist ein ganzheitliches Körpertraining in dem vor allem die tief liegenden, kleinen, aber meist schwächeren Muskelgruppen angesprochen werden, die für eine korrekte und gesunde Köperhaltung sorgen.

Relaunch:

- beschreibt **nicht** die Neueinführung von innovativen Produkten, **sondern** das Ersetzen (Substitution) eines bereits bestehenden Produktes, das dem veränderten Kundengeschmack (z.B. Design), rechtlichen Ansprüchen, regionalspezifischen Besonderheiten u.ä. genügen soll
- bezogen auf den vorliegenden Bericht, beschreibt der Begriff den neu gestaltenden bzw. modernisierten Internetauftritt der Landeshauptstadt Magdeburg

Sabbatical:

- im neuzeitlichen, übertragenen Sinn, des aus den USA stammenden Begriffs Sabbatical (auch Sabbatjahr) bezeichnet es entweder ein Jahr der Teilzeitarbeit oder ein Jahr der Auszeit
- hier kann sich der Mitarbeiter durch Lohnverzicht und durch den Aufbau von Plusstunden, beispielsweise durch Überstunden, einen Freizeitanspruch aufbauen. Dieser Freizeitanspruch kann dann an einem Stück genommen werden
- während der gesamten Zeit bleibt dabei das Einkommen konstant. Neben dem Sabbatical besteht weiterhin der Anspruch auf bezahlten Urlaub

Soziale Kompetenz:

- umfasst die Fähigkeit mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Partnern zusammenzuarbeiten, ein gutes Betriebsklima zu schaffen und zu erhalten

Spirometrie:

- oder auch **Spirographie** ist ein medizinisches Verfahren zur Messung und Aufzeichnung des Lungen- bzw. Atemvolumens

Strategisches Personalmanagement:

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

Synergieeffekt:

- Synergie ist das Zusammenwirken von Lebewesen, Stoffen oder Kräften im Sinne von sich gegenseitig fördern"
- auf Synergie-Effekte, setzt man z.B. in der Wirtschaft bei der Fusion von mehreren Einzelunternehmen zu einem effizienten Großunternehmen oder bei vertraglicher Zusammenarbeit z.B. im Forschungs- und Entwicklungsbereich
- bei Fusionen treten diese Effekte allerdings in vielen Fällen nicht auf oder es entstehen gar Reibungsverluste, weil die fusionierten Firmenteile gegeneinander arbeiten

Transaminasen:

- sind substratspezifische Enzymproteine, die für ganz bestimmte Stoffwechsel-Schritte von entscheidender Bedeutung sind
- sie befinden sich in besonders hoher Konzentration in den Leberzellen und gelangen dann ins Plasma, wenn diese geschädigt sind
- die Bestimmung von SGOT und SGPT (Enzyme der Leber) im Blut dient somit in der Praxis dem Nachweis von Leberschäden

Triglyceride:

- ist eine organische chemische Verbindung aus einem Molekül Glycerin (alter Name: Glyzerin) und drei organischen Säuremolekülen
- gehören zur Klasse der Lipide (Fettsäuren), die Fettsäuren können teilweise durch andere Säuren ersetzt sein

TvöD:

- alle bisherigen Tarifverträge im öffentlichen Dienst wie der BAT, BAT-O, MTArb, MT-Arb-O, BMT-G und BMT-GO werden zum 1. Oktober 2005 durch einen einheitlichen Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TvöD) ersetzt
- einstweilen wird dieser nur für den Bund und die Kommunen, nicht aber für die Länder gelten
- *wichtigste Änderung:* Das Entgelt wird anhand der jeweiligen Qualifikation (15 Leistungsgruppen) und dem bisherigen Erfahrungsstand (6 Entwicklungsstufen) ermittelt
- die sozialen Bestandteile, also insbes. die Ortszuschläge entfallen
- für bereits Beschäftigte gibt es eine Besitzstandswahrung

Umlage:

- Begriff der Betriebswirtschaftslehre
- ist die innerbetriebliche Verteilung von Kosten (sog. Sekundärkosten) anhand sekundärer Kennzahlen oder Schlüsseln, wie Mitarbeiterzahl, Nutzungsfläche etc.

Workshop:

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

Y2K:

- **Y2K** (Abkürzung für „Year 2 Kilo")
- das **Jahr-2000-Problem**, auch als „Millennium-Bug" oder „y2k-bug" bezeichnet
- ist ein Computerproblem, welches durch die interne Behandlung von Jahreszahlen als zweistellige Angabe entstanden ist
- es wurde befürchtet, dass beim Umstellen auf das Jahr 2000 erhebliche EDV-technische Störungen und Ausfälle entstehen könnten

Zeitmanagement:

- beschäftigt sich mit Problemen, die eine gewaltige Anzahl von Aufgaben, Terminen etc. mit sich bringen, wenn die zur Verfügung stehende Zeit begrenzt ist
- das Ziel eines erfolgreichen Zeitmanagements ist es, erfolgreich zu sein und gleichzeitig Stress und Druck abzubauen
- beschäftigt vorwiegend mit „Selbstmanagement". Die Techniken lassen sich grob in die fünf Bereiche "Ziele", "Übersicht", "Prioritäten", "Plan" und "Motivation" einteilen, wobei die meisten Themen eigentlich zu mehreren Bereichen gleichzeitig gehören

Abbildungsverzeichnis

Abbildung	Bezeichnung	Seite
(Abb.001)	Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg 1999	10
(Abb.002)	Organigramm der Landeshauptstadt Magdeburg 2005	11
(Abb.003)	Anzahl der Führungskräfte 1999 – 2005	12
(Abb.004)	Veränderungen der Hierarchieebenen nach Fachbereichbildungen	13
(Abb.005)	Stellenentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg	14
(Abb.006)	Stellenentwicklung der Dezernate	15
(Abb.007)	Beschäftigtenentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg	16
(Abb.008)	Beschäftigtenentwicklung nach Beschäftigungsgruppe	17
(Abb.009)	Beschäftigte nach Laufbahn, Dienstverhältnis und Geschlecht	17
(Abb.010)	Altersbaum der Landeshauptstadt Magdeburg	19
(Abb.011)	Altersstruktur nach Beschäftigungsverhältnis	20
(Abb.012)	Altersstrukturen der Laufbahngruppen	20
(Abb.013)	Einstellungen 2000 – 2005	22
(Abb.014)	Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen 2000 – 2005	23
(Abb.015)	Gründe für die Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen 2005	24
(Abb.016)	Gründe für die Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen 2000 – 2005	24
(Abb.017)	Gegenüberstellung Einstellung / „Austritte“ 2000 -2005	25
(Abb.018)	externe/interne Ausschreibungen/Bewerbungen 1999 – 2005	26
(Abb.019)	Ausschreibungskosten 1999 – 2005	27
(Abb.020)	Entwicklung der Personalbörse ab 1997	28
(Abb.021)	Verhältnis der Beschäftigungspflichtquote und der anrechenbaren Arbeitsplätze	29
(Abb.022)	gesetzliches *Soll* der Pflichtarbeitsplätze und *Ist*-Anzahl	30
(Abb.023)	gesetzliche Ausgleichabgabe und Anrechnungsbeträge aus Aufträgen an WfB	31
(Abb.024)	Geschlechterstruktur der beschäftigten schwerbehinderte Menschen	32
(Abb.025)	beschäftigte schwerbehinderte Menschen nach Beschäftigungsgruppen	33
(Abb.026)	beschäftigte schwerbehinderte Menschen nach Laufbahngruppen	34
(Abb.027)	prozentuale Altersstruktur der beschäftigten schwerbehinderten Menschen	35

Abbildung	Bezeichnung	Seite

(Abb.028) Vertragsabschlüsse zu pwM und deren Einsparungseffekte **37**

(Abb.029) Gesamtpersonalkosten – ab 2000 **38**

(Abb.030) Tarifentwicklung/Tarifanpassung der tariflich Beschäftigten **38**

(Abb.031) Beschäftigte nach Arbeitszeit- und Altersteilzeitmodellen **39**

(Abb.032) Teilnahme an Angeboten zur Vorsorge **44**

(Abb.033) Krankenstand 2005 im Quartalsvergleich der Beschäftigtengruppen **46**

(Abb.034) Krankheitsfälle (absolut) nach Dauer der AU im Quartalsvergleich **47**

(Abb.035) prozentuale Unfallhäufigkeit nach Beschäftigungsgruppe **48**

(Abb.036) Krankenstand – prozentual nach Geschlecht im Quartalsvergleich **49**

(Abb.037) Gesamtunfallzahlen der Landeshauptstadt Magdeburg ab 1999 **50**

(Abb.038) Verteilung der Arbeits- und Wegeunfälle 2005 nach Monaten **52**

(Abb.039) verletzte Körperteile nach Arbeits- bzw. Wegeunfällen im Geschlechtervergleich **53**

(Abb.040) Arbeitsmedizinische Untersuchungen 2005 **55**

(Abb.041) Medizinisch-Technische Untersuchungen 2005 **56**

(Abb.042) durchgeführte Impfungen 2005 **57**

(Abb.043) Projekt „individuelle Personalentwicklung für den Führungskräftenachwuchs“ **60**

(Abb.044) Abgleich zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil **61**

(Abb.045) Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch **62**

(Abb.046) Durchführungsphasen des Programms „Mentoring“ **64**

(Abb.047) Teilnahme am Abgestelltenlehrgang I + II ab 1999 **67**

(Abb.048) Teilnahme an weiteren Fortbildungsangeboten ab 1999 **68**

(Abb.049) Anzahl der Ausbildungsplätze der Landeshauptstadt Magdeburg und der städtischen Eigenbetriebe ab 1999 **70**

(Abb.050) Ausbildungsplätze je Ausbildungsberuf ab 1999 **70**

(Abb.051) Übersicht zur Dauer von Anschlusstätigkeiten der Auszubildenden ab 2003 **71**

(Abb.052) Anzahl der unbefristeten Übernahmen je Ausbildungsberuf ab 2003 **72**

(Abb.053) Verhältnis der Gesamtanzahl von Auszubildenden und der unbefristeten Übernahmen ab 2003 **72**

(Abb.054) Ausbildungskosten im Jahresüberblick ab 1999 (ohne Personalkosten) **73**

Abbildung	Bezeichnung	Seite

(Abb.055) Anzahl der Bewerbungen im Verhältnis zu den Ausbildungsplätzen **74**

(Abb.056) Strukturelle Gliederung der Verwaltungsreform **77**

(Abb.057) Rahmenkonzept Verwaltungsreform 2000 **78**

(Abb.058) Rahmenkonzept Verwaltungsreform 2005 **79**

(Abb.059) Projekte der Verwaltungsreform **80**

(Abb.060) Zeitschiene des Projektes „Aufgabenkritik / Organisationsentwicklung“ **80**

(Abb.061) Produkte und Leistungen per 31.12.2005 **81**

(Abb.062) Grobablauf der IuK-Planung **85**

(Abb.063) Zieldefinition der IuK-Strategie **86**

(Abb.064) Übersicht zum strategischen Personalmanagement **90**