

Personalentwicklungskonzept

der Gemeinde Schkopau



Stand: 19.04.2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	4
Vorwort	5
1 Ziele des PEK	6
2 Analyse des Personalbestandes	7
2.1 Altersstruktur	8
2.1.1 Altersstruktur aller Beschäftigten	8
2.1.2 Altersstruktur in der Kernverwaltung	9
2.1.3 Altersstruktur im Sozial- und Erziehungsdienst	10
2.1.4 Altersstruktur der Servicestation	11
2.2 Krankenstand	12
2.2.1 Krankenstand der Kernverwaltung	13
2.2.2 Krankenstand der Sozial- und Erziehungsdienst	14
2.2.3 Krankenstand in der Servicestation	14
2.3 Bildungsstand	15
3 Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfes	18
3.1 Aufgabenkritik	18
3.1.1 Einrichtungen der Jugendbetreuung	18
3.1.2 Schulspeisung	20
3.1.3 Servicestation	20
3.1.4 Technische Kräfte in Kindereinrichtungen und Schulen	21
3.2 Personalbedarf in der Verwaltung	22
3.2.1 Demografische Entwicklung der Gemeinde Schkopau	22
3.2.2 Personalbedarfsprognose in der Kernverwaltung bis 2025	23
3.3 Personalbedarf in den Kindertagesstätten	25
3.3.1 Demografische Entwicklung in Kindertagesstätten bis 2025	25
3.3.2 Personalbedarfsprognose in Kindereinrichtungen bis 2025	26
4 Maßnahmen und Instrumente zur Personalentwicklung bei der Gemeinde Schkopau	27
4.1 Personalbindung und -gewinnung	27
4.1.1 Ausbildung und Praktikas	28
4.2 Schaffung von Beamtenstellen	28
4.3 Altersteilzeit	29

4.4	Flexible Arbeitszeitmodelle	30
4.4.1	Dienstvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung	30
4.4.2	Gewährung von Teilzeitarbeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung	30
4.5	Qualifizierung	31
4.6	Anwendung neuer Lernformen.....	31
4.7	Führungskräfteentwicklung	32
4.7.1	Qualifizierung von Führungskräften	33
4.7.2	Entwicklung und Förderung von Nachwuchskräften	33
4.8	Jährliches Mitarbeitergespräch	33
4.9	Information, Transparenz und Kommunikation im Arbeitsalltag	34
4.10	Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für ältere und behinderte Arbeitnehmer	34
4.11	Gesundheitsförderung.....	35
5	Fazit.....	37

Abkürzungsverzeichnis

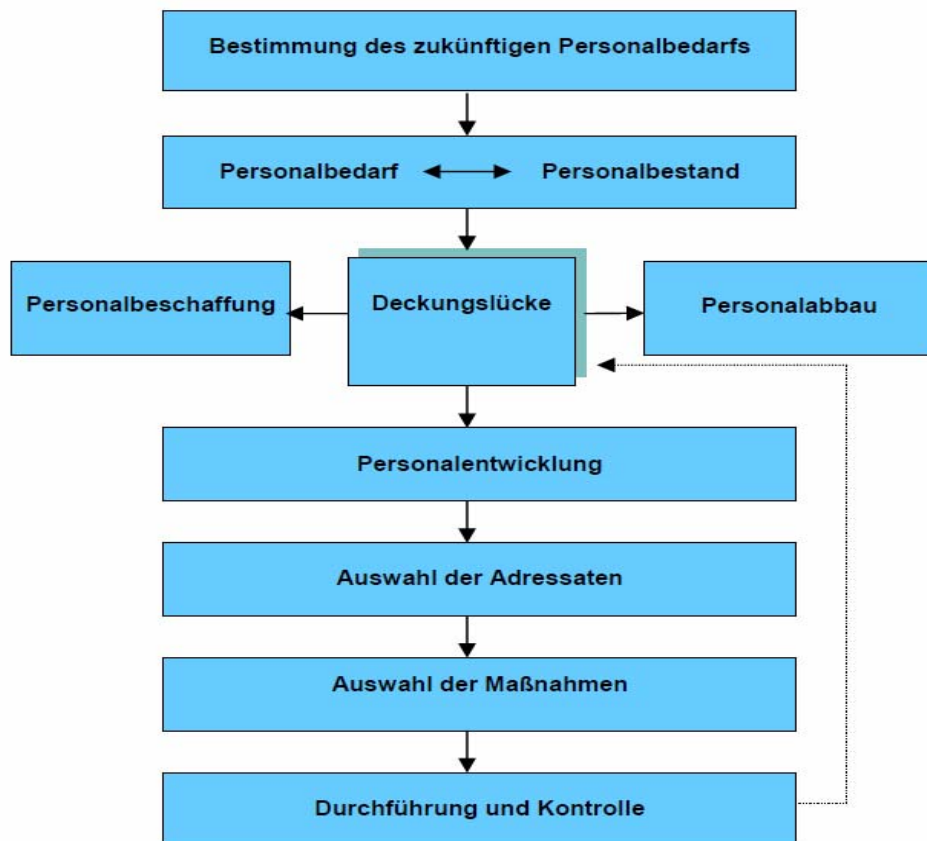
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ATZ	Altersteilzeit
BBiG	Berufsausbildungsgesetz
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGB	Bürgerliche Gesetzbuch
KiföG	Kinderförderungsgesetz
PEK	Personalentwicklungskonzept
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
TV FlexAZ	Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte
TVöD-V	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst für den Bereich Verwaltung
VbE	Vollbeschäftigteneinheit

Vorwort

Strategisches Personalmanagement ist ein Thema, das nicht nur Unternehmen, sondern auch verstärkt den öffentlichen Dienst bewegt. Die steigenden Anforderungen an die Verwaltung und ihre Mitarbeiter verlangen eine nachhaltige Personalentwicklung, die sich den gesellschaftlichen, demografischen und technischen Veränderungsprozessen anpasst.

Unter Personalentwicklung versteht man die Zusammenfassung aller systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern (vgl. Bundesministerium des Innern 2010, S. 7). Gezielt eingesetzte Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung sollen helfen die Verwaltung zu modernisieren und zu optimieren.

Die folgende Übersicht verdeutlicht die wesentlichen Arbeitsschritte zur Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes.



Quelle: Ridder 1999, 208

1 Ziele des PEK

Die Gemeinde Schkopau hat im Jahr 2008 ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet, was dringend ergänzt, aktualisiert und optimiert werden muss. Ein transparentes und strukturiertes Personalentwicklungskonzept ist das Ziel. Gerade vor dem Hintergrund enger werdender finanzieller Spielräume sind langfristige Antworten gefragt!

Die praxisorientierte Umsetzung neuer Ideen und die Anpassung an veränderte Bedingungen und Strukturen werden stetig in die Prozesse der Personalentwicklung einbezogen. Das Damoklesschwert „demografischer Wandel“ soll entschärft werden. Es soll die Chance genutzt werden, Strukturen und Abläufe zu hinterfragen und im Ergebnis einer Erörterung zu optimieren.

Es lässt sich nicht abstreiten, dass mit Veränderungen auch immer individuelle Ängste und Verunsicherungen einhergehen. Deshalb ist es umso wichtiger eine sorgfältige Problemanalyse durchzuführen, klare Ziele auszuarbeiten und Verantwortlichkeiten zu regeln. Das PEK soll als fester Bestandteil in den Verwaltungsalltag und die Organisation eingebunden werden. Ein erfolgreiches Personalentwicklungskonzept ist entscheidend davon abhängig, wie sehr sich die Akteure ihrer Verantwortung bewusst sind und in wie weit jeder einzelne Arbeitnehmer bereit ist, an der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen mitzuwirken. Denn wie so oft wird sich auch bei den verschiedenen Handlungsfeldern dieses Konzeptes erst während der praktischen Umsetzung zeigen, wo zunächst nicht erkannte Probleme auftreten. Die Gemeinde Schkopau setzt sich als Arbeitgeber für folgende Ziele ein:

- Umsetzung geeigneter Personalmaßnahmen unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung, um Deckungslücken im Personalbereich zu schließen
- Gezielter Umgang mit Einsparzwängen
- Bedarfsorientierte Förderung und Weiterbildung des vorhandenen Personals
- Mitarbeiterzufriedenheit und Qualitätssicherung
- Gesundheitsförderung als ein wichtiger Aspekt der täglichen Arbeit, um den Beschäftigten eine lange, aktive Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen

2 Analyse des Personalbestandes

Eine Grundlage für zukünftige personelle Entscheidungen ist die Erfassung und Analyse des gegenwärtigen Personalbestandes. Es sollen Potenziale, aber auch Schwachstellen aufgezeigt werden.

Zum Stichtag 01.01.2013 waren insgesamt 214 Mitarbeiter bei der Gemeinde Schkopau beschäftigt. Der Stellenplan für das Haushaltsjahr 2013 weist 188,362 VbE (davon 9,450 VbE ATZ) aus. Die folgende Übersicht zeigt die Zusammenfassung der Stellen nach Aufgabenbereichen:

Aufgabenbereich	Beamte	Arbeitnehmer	Geringfügig Beschäftigte	Bemerkung ATZ
Kernverwaltung	1,000	37,725		5,450
Politische Gremien	1,000	2,375	0,075	
Servicestation		20,625	0,126	1,000
Brandschutz		1,000		
Grundschulen		3,750		
Schulspeisung		1,125		
Bibliothek		0,975		
Seniorentreff		0,425		
Kindertagesstätten		107,700	2,450	3,000
Jugendeinrichtungen		2,250		
Sportstätten		2,625		
Friedhöfe		2,250	0,098	
Bürger/Vereinshäuser		0,325	0,463	
Summe	2,000	183,150	3,212	9,450

Zur Erhebung des Personalbestandes wurden die größten Arbeitnehmergruppen, d.h. die Mitarbeiter der Kernverwaltung, der Servicestation und die pädagogisch Beschäftigten gesondert betrachtet.

Neben der Altersstruktur werden auch der Krankenstand und der Bildungsstand analysiert. Die Arbeitnehmer in der ATZ - Freistellungsphase werden bei dieser Analyse nicht berücksichtigt, da die Auswertungen den aktiven Bestand widerspiegeln sollen.

2.1 Altersstruktur

Ziel dieser Analyse ist die Erfassung der aktuellen Daten, aus denen sich die zukünftige Entwicklung der Altersstruktur ableiten lässt. Vorwiegend sollen drohende personelle Engpässe bzw. Überhänge frühzeitig erkannt werden.

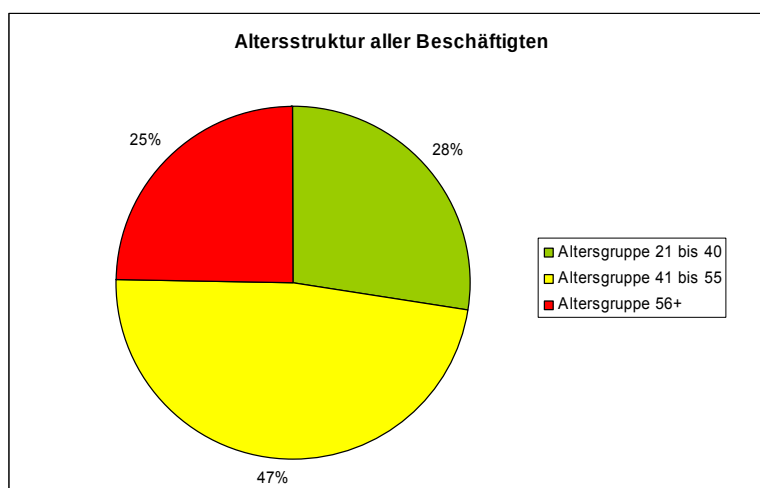
Der erste Schritt der Analyse besteht darin, die aktuelle Altersstruktur sowohl der gesamten Belegschaft, als auch der jeweiligen Bereiche zu verdeutlichen.

Dabei wird nach folgenden Altersklassen unterschieden:

21 – 40 Jahre, 41 – 55 Jahre, älter als 56 Jahre (56+).

Die Altersgruppen werden nach Geschlechtern analysiert und der prozentuale Anteil der jeweiligen Altersklasse ermittelt.

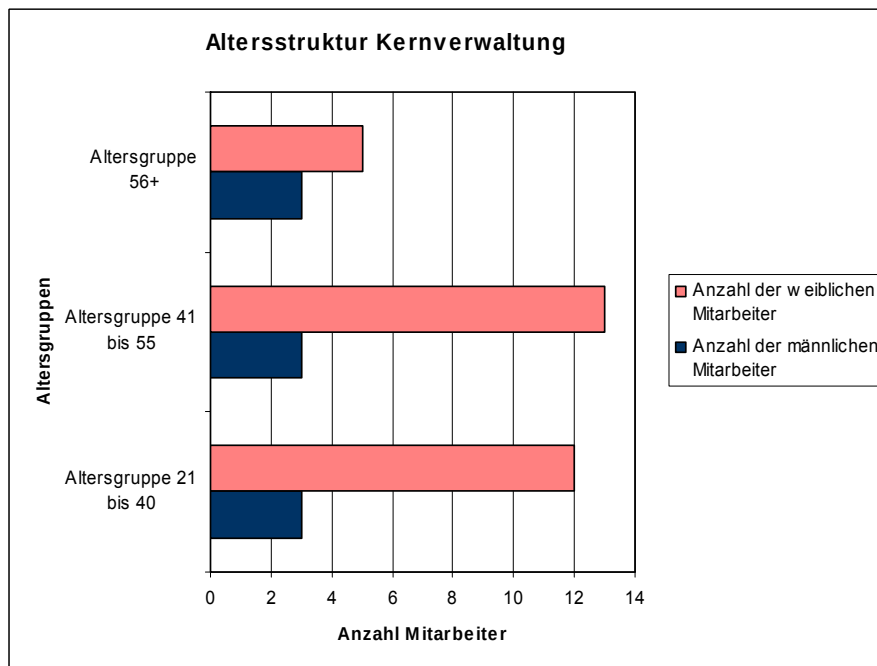
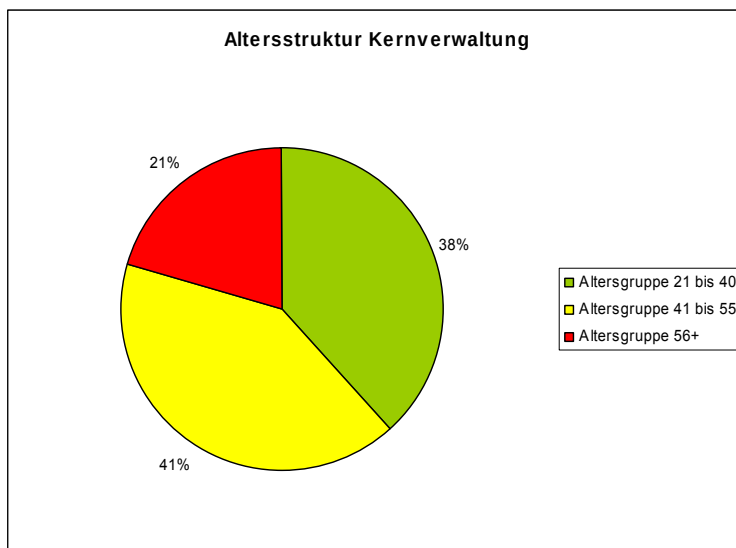
2.1.1 Altersstruktur aller Beschäftigten



Betrachtet man die Gesamtheit aller Arbeitnehmer der Gemeinde Schkopau, so dominiert die Altersgruppe (47 Prozent) zwischen 41 und 55 Lebensjahren sehr stark. Die Altersgruppen zwischen 21 und 40 Jahren (28 Prozent) sowie die über 56jährigen (25 Prozent) sind etwa zu gleichen Teilen vertreten.

Das Durchschnittsalter beträgt 46,5 Jahre.

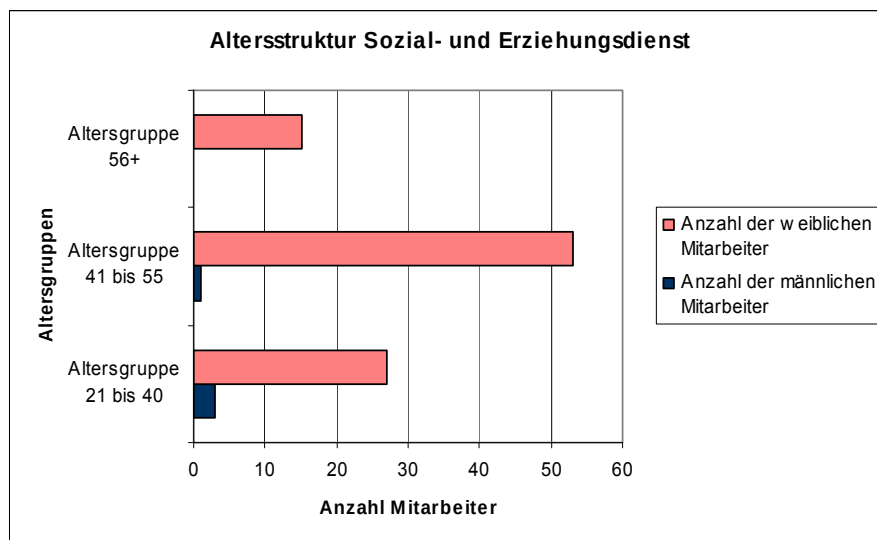
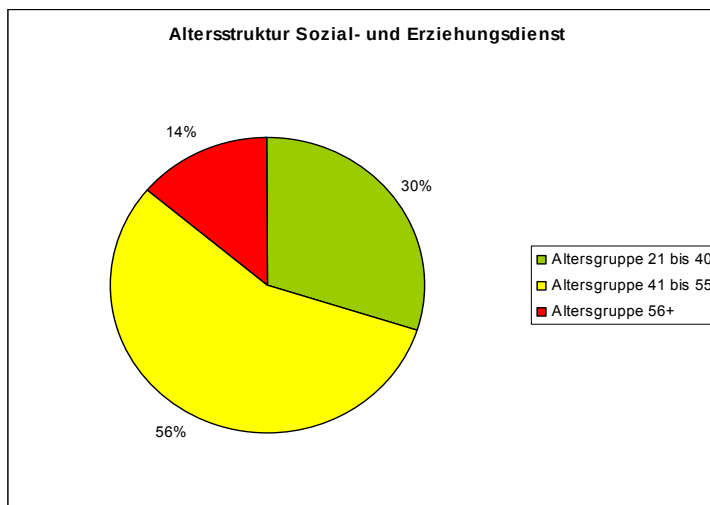
2.1.2 Altersstruktur in der Kernverwaltung



Am 31.12.2012 zählt die Kernverwaltung 39 Arbeitnehmer (ohne Altersteilzeit) mit einem Durchschnittsalter von 43,9 Jahren. Der größte Anteil der Beschäftigten, 41 Prozent, ist zwischen 41 und 55 Jahren alt. Aus der Übersicht lässt sich weiterhin entnehmen, dass die Arbeitnehmer zwischen 21 und 40 Lebensjahren mit 38 Prozent die zweit größte Altersgruppe bilden. 21 Prozent der Beschäftigten (8 Mitarbeiter) der Gemeindeverwaltung sind älter als 56.

Bis zum Ende des Konsolidierungszeitraumes im Jahr 2019 werden voraussichtlich 2 Arbeitnehmer aus der Verwaltung das reguläre Rentenalter erreichen. Weitere 8 Mitarbeiter werden bis zum 31.12.2025 aus dem Arbeitsleben ausscheiden.

2.1.3 Altersstruktur im Sozial- und Erziehungsdienst



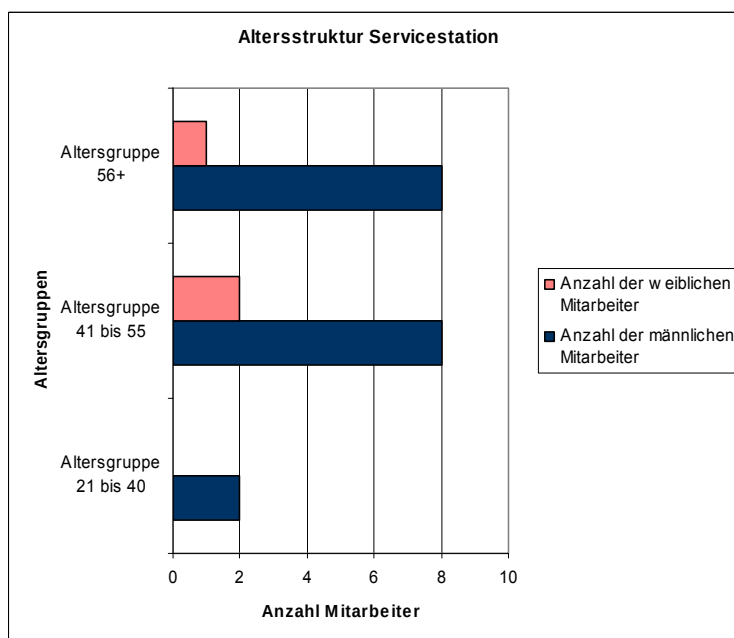
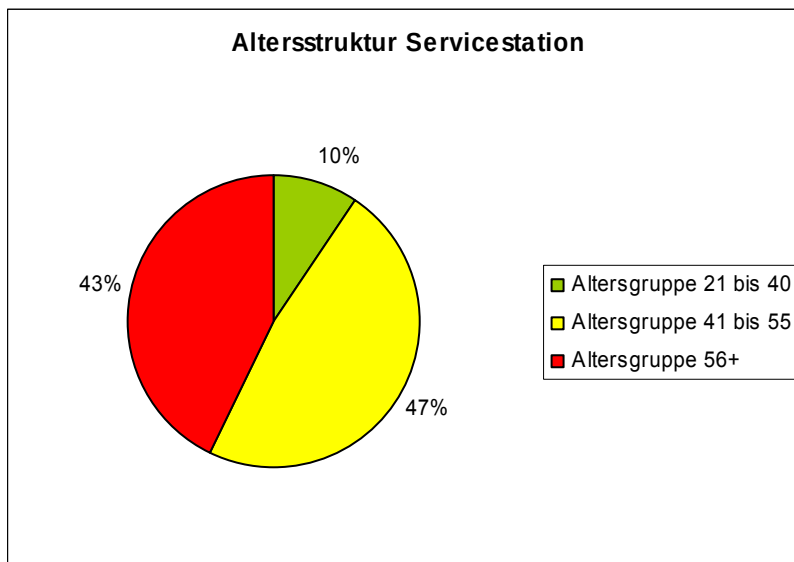
Im Sozial- und Erziehungsdienst waren am 31.12.2012 99 Arbeitnehmer (ohne Altersteilzeit) beschäftigt.

In den Kindertagesstätten ist die Altersgruppe der 41 bis 55jährigen mit 56% am häufigsten vertreten. Mit 30 Prozent folgt die Altersgruppe zwischen 21 und 40 Jahren. 14 Prozent der Beschäftigten in diesem Bereich sind älter als 56 Jahre. Der Altersdurchschnitt beträgt 43,6 Jahre.

Im Konsolidierungszeitraum bis zum 31.12.2019 werden vermutlich 8 Arbeitnehmer, einschließlich 2 Leiterinnen, aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Bis zum 31.12.2025 werden voraussichtlich 22 Mitarbeiter das reguläre Rentenalter erreichen, davon 3 Leiterinnen. Besonders auffällig ist der große Anteil der 41 bis 55 jährigen Beschäftigten im Sozial- und Erziehungsdienst. Dieser „mittlere“ Jahrgang dominiert die Altersstruktur sehr stark. Sicher ist, dass diese Arbeitnehmer später in Rente gehen werden als die letzten Generationen.

Folglich sind die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Qualifikation dieser Beschäftigten bis zum Renteneintritt, d.h. mindestens zehn weitere Arbeitsjahre, unerlässlich. Spezielle Maßnahmen dazu werden unter Punkt 4 erläutert.

2.1.4 Altersstruktur der Servicestation

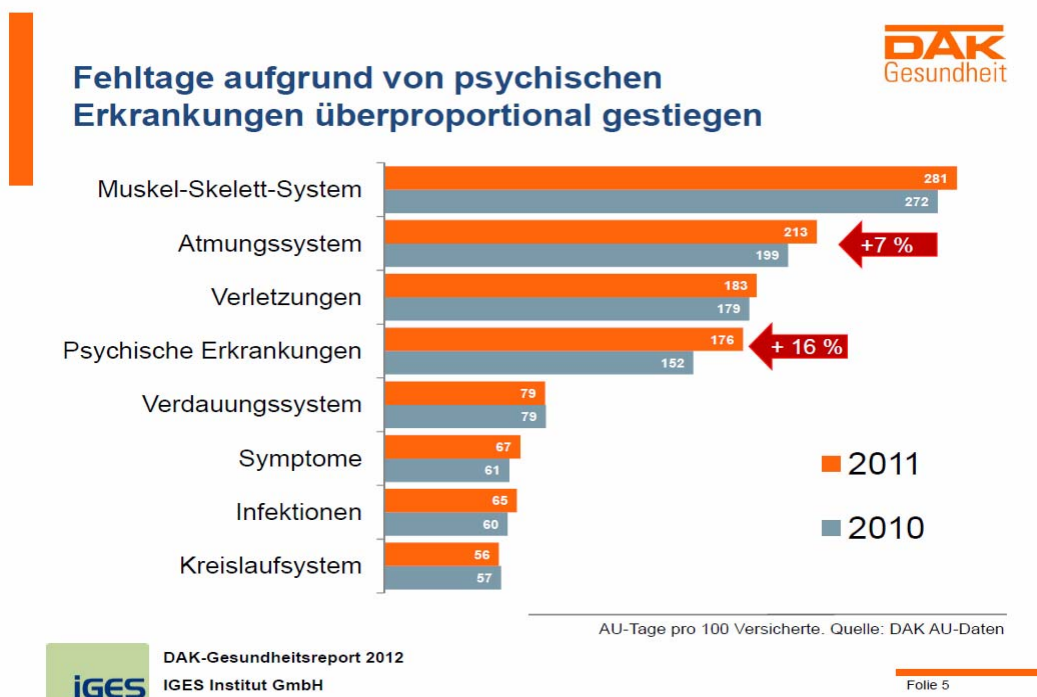


Die Servicestation verzeichnete am 31.12.2012 21 Arbeitnehmer. Hier stellen die 41 bis 55jährigen mit 47 Prozent die größte Altersgruppe dar. Beinahe ebenso stark vertreten sind die über 56jährigen mit 43 Prozent. Lediglich 10 Prozent der Beschäftigten sind zwischen 21 und 40 Jahren alt.

Das Durchschnittsalter beträgt 52 Jahre. Voraussichtlich werden 14 Mitarbeiter bis zum 31.12.2025 ausscheiden. (davon 3 bis zum 31.12.2019)

2.2 Krankenstand

Der DAK-Gesundheitsreport 2012, der sich auf die Daten von rund 2,4 Millionen erwerbstätigen Versicherten stützt und von der Krankenkasse gemeinsam mit dem Institut für Gesundheits- und Sozialforschung (IGES) erarbeitet wurde, verzeichnet einen stetigen Anstieg des Krankenstandes. Als Grund wird unter anderem der demografische Wandel genannt. Ältere Menschen seien zwar seltener krank als jüngere, dafür aber deutlich länger. Außerdem sind psychische Erkrankungen, wie Burn-out und Depressionen stark auf dem Vormarsch (13,2 Prozent). Sie verursachen oftmals lange Ausfallzeiten und kommen damit gleich nach Muskel- und Skeletterkrankungen (26,3 Prozent) sowie Atemwegserkrankungen (14,4 Prozent).



Auch in den Auswertungen der Krankenstände der Gemeinde Schkopau spiegeln sich diese Tendenzen wieder. Dabei wurden die Kalenderjahre 2010 bis 2012 ausgewertet.

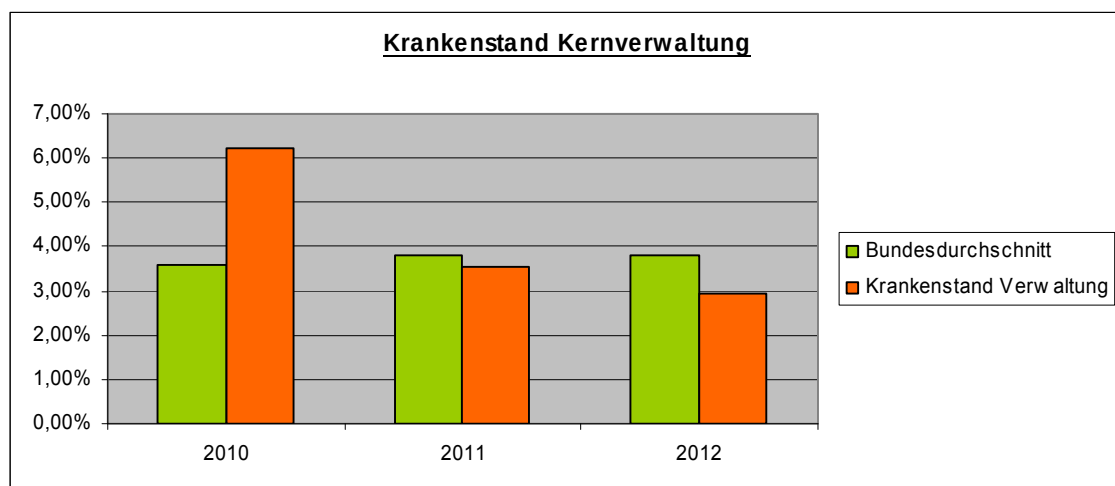
Als Vergleichsgröße für den Krankenstand wurde der vom Statistischen Bundesamt ermittelte Bundesdurchschnitt herangezogen. Dieser belief sich im Jahr 2010 auf 3,6 Prozent und 2011 auf 3,8 Prozent. Für 2012 liegt leider noch kein Wert vor. Eine Tendenz ist zumindest anhand der aktuellen Analysen der DAK-

Gesundheit zum Krankenstand 2012 erkennbar. 2012 wurde für rund 2,7 Millionen DAK- Versicherte ein Krankenstand von ebenfalls 3,8 Prozent ermittelt.

Daher wird für 2012 zunächst ein Bundesdurchschnitt von 3,8 Prozent zu Grunde gelegt. Sobald endgültige Ergebnisse des Statistischen Bundesamtes vorliegen, wird der Wert aktualisiert.

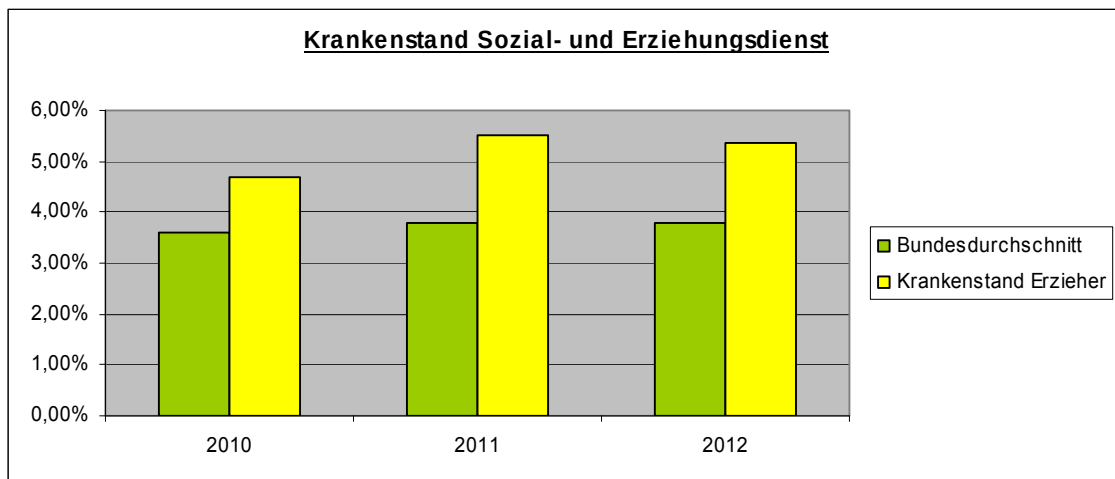
	2010	2011	2012
Bundesdurchschnitt	3,60%	3,80%	3,80%
Krankenstand Verwaltung	6,24%	3,56%	2,92%
Krankenstand Erzieher	4,67%	5,52%	5,38%
Krankenstand Servicestation	4,47%	6,66%	11,12%

2.2.1 Krankenstand der Kernverwaltung



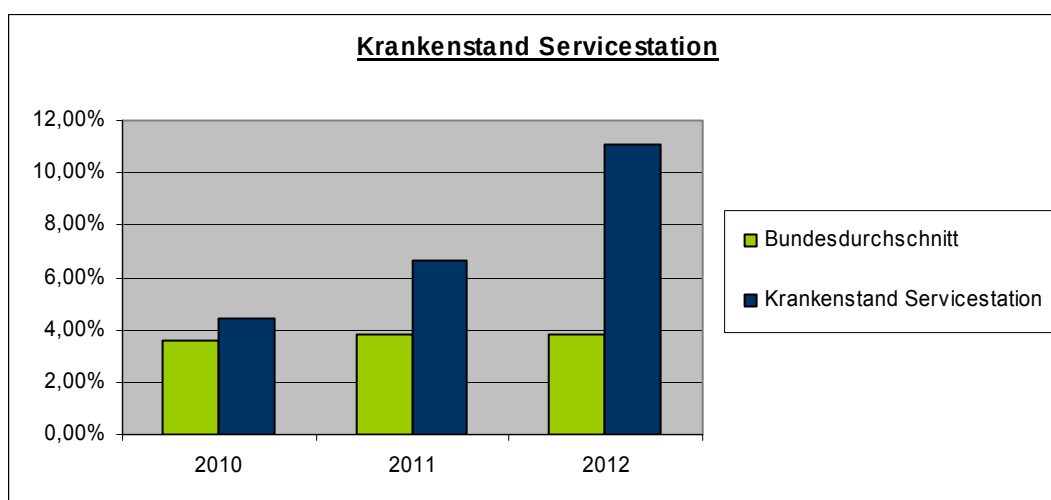
Die Auswertung für die Beschäftigten der Verwaltung zeigt einen deutlichen Rückgang des Krankenstandes. Entgegen dem Trend ist der Krankenstand im Vergleich zum Jahr 2010 um 3,32 Prozent gesunken und liegt mit 2,92 Prozent noch unter dem Bundesdurchschnitt. Die Analyse ergab weiterhin, dass sich 17 Arbeitnehmer, d.h. rund 44 Prozent, im Jahr 2012 gar nicht krank meldeten.

2.2.2 Krankenstand der Sozial- und Erziehungsdienst



Im Sozial- und Erziehungsdienst hat sich der Krankenstand 2012 im Gegensatz zum Vorjahr um 0,14 Prozent verringert. Mit 5,38 % liegt die Quote aber noch 1,58 Prozent über dem Bundesdurchschnitt, obwohl rund 20 Prozent der Beschäftigten 2012 nicht arbeitsunfähig waren. Der hohe Krankenstand in diesem Bereich ist besonders problematisch, da gesetzliche Vorschriften einen Mindestbedarf an Personal in Kindereinrichtungen erfordern. Um den Mindestpersonalschlüssel bei Personalausfall zu sichern, entstehen in diesem Bereich nachweislich die höchsten Kosten für Personalleasing. Investitionen in gesundheitsfördernde Maßnahmen sind somit dringend erforderlich. Gezielte Maßnahmen werden unter Punkt 4.11 aufgeführt.

2.2.3 Krankenstand in der Servicestation



Der Krankenstand im Bereich der Gemeindearbeiter hat sich in den letzten zwei Jahren mehr als verdoppelt. Die Quote ist von 4,47 Prozent in 2010 auf 11,12 Prozent in 2012 angestiegen. Dies könnte eine Folge des hohen Altersdurchschnitts sein, der unter Punkt 2.1.3 dargestellt wurde. Besonders auffällig ist der hohe Anteil von Langzeiterkrankungen, die in der Regel länger als 6 Wochen andauern. Die anfallenden Arbeiten müssen deshalb über lange Zeiträume mit wenig Personal verrichtet werden, was wiederum einen hohen organisatorischen Aufwand bedeutet und gleichzeitig die nicht erkrankten Mitarbeiter zusätzlich belastet.

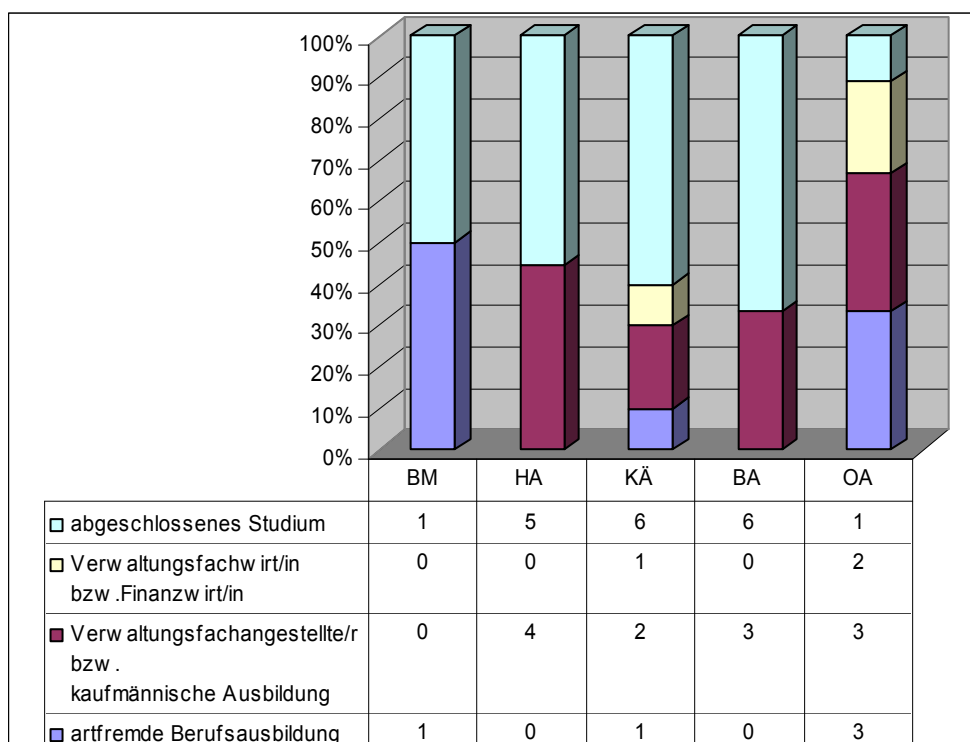
Als personelle Maßnahmen werden für diesen Bereich unter anderem ein verstärktes Gesundheitsmanagement (siehe Punkt 4.11) und vorzeitiger Ruhestand durch Altersteilzeit (siehe Punkt 4.3) angestrebt.

2.3 Bildungsstand

Für die Wahrnehmung der vielfältigen Aufgaben der Gemeinde werden Beschäftigte mit unterschiedlichen Qualifikationen benötigt. Daher sind die einzelnen Aufgabenbereiche gesondert zu betrachten:

1. Kernverwaltung (Stichtag 31.12.2012):

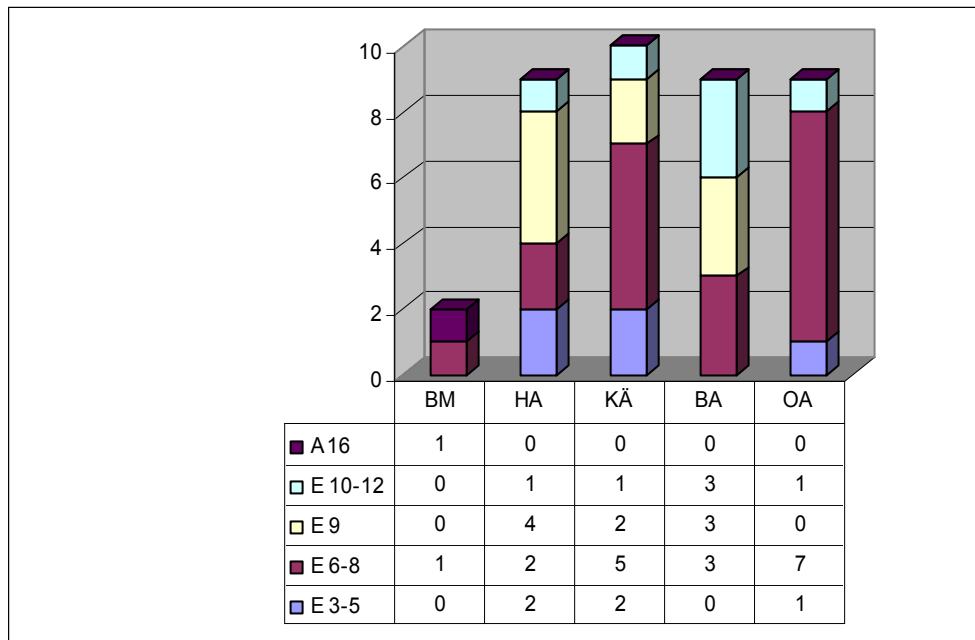
Das nachfolgende Diagramm stellt das Qualifikationsniveau ämterweise dar.



Abk.: HA = Hauptamt; KÄ= Kämmerei; BA= Bauamt; OA= Ordnungsamt;

BM= Sekretariat BM und BM

Für die zurzeit in der Kernverwaltung beschäftigten Mitarbeiter weist der Stellenplan folgende Stellen aus:



Die Eingruppierung der Mitarbeiter erfolgt auf der Grundlage der Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen. Durch Aufgabenverschiebungen zwischen den Mitarbeitern bzw. Fachämtern nach Einführung der Doppik sind nicht mehr alle Stellenbeschreibungen aktuell. Es ist vorgesehen, die Auswirkungen der Einführung der Doppik auf die Aufgabenerfüllung in den Fachämtern nach etwa einem Jahr zu überprüfen und eine Stellenbemessung in der Kernverwaltung durchzuführen. Im Anschluss daran ist der Geschäftsverteilungsplan zu aktualisieren und ggf. die Organisationsstruktur der Verwaltung anzupassen. Dabei soll berücksichtigt werden, dass höherwertige Stellen ausgewiesen werden, um Nachwuchskräfte zu fördern.

Die Tarifpartner verhandeln über eine neue Entgeltordnung, die das Ziel hat, die Qualifikation bei der Vergütung zu berücksichtigen. Zum jetzigen Zeitpunkt erfolgt die Vergütung entsprechend der ausgeübten Tätigkeit. In wenigen Einzelfällen würden bei Inkrafttreten der neuen Entgeltordnung voraussichtlich die nachgewiesenen Abschlüsse nicht ausreichen. Hier wäre zu prüfen, inwieweit eine Qualifizierung der betroffenen Mitarbeiter in Frage kommen würde. Insgesamt ist der Bildungsstand in der Kernverwaltung als hoch einzustufen.

2. Kindereinrichtungen- Pädagogisches Personal

Von den 99 beschäftigten (Stichtag 31.12.2012) Erzieher/innen können 96 Mitarbeiter/innen auf einen Abschluss als „Staatlich anerkannter Erzieher“ verweisen und drei Beschäftigte über einen Abschluss als Diplom Sozialpädagoge.

Zusätzlich kann auf folgende Abschlüsse verwiesen werden:

Heilpädagoge	4 x
Motopädin	2 x
Naturerzieher	5 x

Aufgrund der Zunahme von verhaltensauffälligen Kindern erscheint es notwendig, die Fortbildung der Erzieher und den Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen, wie z.B. Heilpädagoge durch die Gemeinde zu fördern.

Zur Weiterbildung in den Kindereinrichtungen wurde das Förderprogramm „curriculum“ mit einem Umfang von 100 Stunden aufgelegt. Die Erzieherinnen aus der Einrichtung in Ermlitz haben die Weiterbildung 2011 erfolgreich abgeschlossen. Die Kindereinrichtungen in den Ortsteilen Lochau und Döllnitz haben 2012 mit der Weiterbildung begonnen und werden diese 2013 beenden. Sollte das Förderprogramm neu aufgelegt werden, erhalten weitere Kindereinrichtungen die Möglichkeit das Bildungsangebot zu nutzen.

Einige der Leiterinnen erreichen in den nächsten Jahren das Rentenalter oder tragen sich mit dem Gedanken, Altersteilzeit zu beantragen. Aus diesem Grunde sollten, soweit die finanzielle Lage der Gemeinde es erlaubt, Nachwuchskräfte gefördert werden.

3. Servicestation

Für die überwiegende Anzahl der Beschäftigten in der Servicestation fehlen Nachweise über die abgeschlossene Berufsausbildung. Deshalb musste für die nachfolgende Übersicht auf die Angaben der Mitarbeiter z.B. aus der Bewerbung bzw. den Personalfragebögen zurückgegriffen werden.

18 Facharbeiter davon			Teil- facharbeiter	Meister	Technischer Fachwirt
handwerkliche Ausrichtung	gärtnerische Ausrichtung	sonstige Ausrichtung			
5	3	10	1	1	1

3 Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfes

Der zukünftige Personalbedarf der Gemeinde Schkopau ist von mehreren Faktoren abhängig, wie zum Beispiel die demografische Entwicklung, gesetzliche Vorgaben und die Aufgabenkritik.

Hinsichtlich der demografischen Entwicklung kann man die Prognosen verschiedener Studien kurz und knapp zusammenfassen: Wir werden deutlich älter als die Menschen in den letzten Jahrhunderten und bekommen eindeutig weniger Kinder. Sachsen-Anhalt ist laut einer Bevölkerungsprognose des Statistischen Bundesamtes mit am stärksten von den Folgen des demografischen Wandels betroffen. Genaue Kennzahlen hat das Statistische Landesamt in der 5. Regionalisierten Bevölkerungsprognose ermittelt. Neben Einwohnerzahlen wurden auch zukünftige Geburtenzahlen errechnet, welche die Grundlage der Auswertungen für die Gemeinde Schkopau bilden.

Nach neusten Erkenntnissen vom 31.12.2011 ist die Bevölkerungsentwicklung jedoch um 0,4 Prozent günstiger verlaufen, als in der 5. Regionalisierten Bevölkerungsprognose vorausgesagt worden ist.

3.1 Aufgabenkritik

Die Gemeinde ist verpflichtet, die Haushaltswirtschaft so zu planen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist. Durch die finanzielle Lage ist die Gemeinde Schkopau erstmals in der Pflicht, ein Haushaltskonsolidierungskonzept aufzustellen. Bei der Erarbeitung eines solchen Konzeptes ist zu überprüfen, welche Aufgaben zukünftig von der Gemeinde erfüllt werden sollen. Dabei ist zu hinterfragen, ob die entsprechenden Aufgaben überhaupt, teilweise oder gar nicht wahrgenommen werden müssen. Außerdem ist die sachgerechte und wirtschaftliche Erfüllung der Aufgaben zu untersuchen.

Der zukünftige Personalbedarf hängt wesentlich vom Ergebnis dieser Untersuchungen ab. Nach der Erarbeitung neuer Konzepte muss der Personalbedarf gegebenenfalls überarbeitet werden.

3.1.1 Einrichtungen der Jugendbetreuung

Aktuell erfolgt in sechs Jugendklubs die Betreuung durch Personal der Gemeinde Schkopau. Um die Personalkosten zu senken, wurde ein Konzept erarbeitet mit dem Ziel möglichst alle Jugendklubs zu erhalten.

Danach soll ab 01.07.2013 die Jugendbetreuung neu strukturiert werden. Zwei Hauptstandorte der Jugendarbeit sollen sich herausbilden:

- Jugendzentrum West mit dem Standort in Schkopau
- Jugendzentrum Ost mit den Standorten in Lochau und Raßnitz.

Durch den Umzug des Jugendklubs in Raßnitz ist die Einrichtung näher an die Ortsteile Röglitz und Ermlitz herangerückt und daher auch für Jugendliche aus diesen Ortsteilen attraktiver geworden.

In den Jugendzentren werden zukünftig Jugendbetreuer mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von je 20 Stunden eingesetzt.

Neben den Hauptstandorten stehen den Jugendlichen weitere Jugendklubs zur Verfügung. Zu den Nebenstandorten gehören:

- Jugendclub Hohenweiden
- Jugendclub Döllnitz
- Jugendclub Luppenau

In den Jugendklubs werden zukünftig Jugendbetreuer mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 10 Stunden eingesetzt.

Die Änderungen wurden bereits im Entwurf zum Haushaltsplan 2013 berücksichtigt. Das Ziel, soweit möglich pädagogisches Personal in den Jugendeinrichtungen einzusetzen, bleibt bestehen.

	Bisher	Planung
Jugendzentrum West (Schkopau)	40	20
Jugendzentrum Ost (Raßnitz/ Lochau)	56	40
Jugendclub Döllnitz	20	10
Jugendclub Hohenweiden	20	10
Jugendclub Luppenau	20	10

Die Entwicklung der Einrichtungen der Jugendbetreuung ist im Zusammenhang mit den Aktivitäten der Kinder- und Jugendfeuerwehren und der ortsansässigen Vereine zu betrachten.

3.1.2 Schulspeisung

Auch im Bereich der Schulspeisung können Personalkosten gespart werden, indem die Ausgabe der Speisen durch die Essenanbieter erfolgt. In den Grundschulen Wallendorf und Döllnitz ist die Schulspeisung bereits seit Jahren privatisiert. In der Grundschule Raßnitz erfolgte die Umstellung zum 01.01.2013.

Somit ist Schkopau noch der einzige Ortsteil, in dem die Ausgabe der Speisen durch das Personal der Gemeinde abgedeckt wird. Es wird angestrebt, die Gemeinde von den Kosten für die Essenausgabe zum nächsten Schuljahr zu entlasten. Hinsichtlich der Umsetzung bestehen verschiedene Optionen. In Zusammenarbeit mit den Beschäftigten, dem Elternkuratorium und dem Leiter der Grundschule und der Leiterin des Hortes sollen die Optionen diskutiert und eine sozialverträgliche Lösung gesucht werden.

3.1.3 Servicestation

Der Servicestation werden zum 31.12.2012 insgesamt 22 Arbeitnehmer zugeordnet. Dazu zählen neben der Bauhofleitung (1,0 VbE) und deren Assistentin (0,375 VbE) auch ein Arbeitnehmer in Freistellungsphase (1,0 VbE). Weiterhin sind zwei Arbeitnehmer seit längerem arbeitsunfähig erkrankt. Dafür wurde im November 2012 befristet bis zum 31.10.2013 eine Vertretung eingestellt. Somit sind zum 31.03.2013 von den für 2013 geplanten 19,625 VbE lediglich 16,25 VbE tatsächlich als Gemeindearbeiter in den Ortsteilen im Einsatz. Hinzu kommen regelmäßig Ausfälle durch den hohen Krankenstand.

Der Personalbedarf in der Servicestation ist stark vom künftigen Aufgabenumfang abhängig. Nach dem Vorschlag des Leiters der Servicestation werden zukünftig 14,25 VbE als Gemeindearbeiter benötigt. Voraussetzung für die Reduzierung der Anzahl der Beschäftigten ist jedoch, dass moderne einsatzfähige Technik zur Verfügung steht und die Mitarbeiter der Servicestation umfassend einsetzbar sind.

Es wird angestrebt, Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen:

- alternative Aufgaben, wie beispielsweise Reinigungsarbeiten zu übertragen bzw.
- Teilzeitbeschäftigung oder Altersteilzeit (siehe Punkt 4.3) anzubieten.

Mit den genannten Maßnahmen soll eine sozialverträgliche Umstrukturierung der Servicestation gefördert werden.

3.1.4 Technische Kräfte in Kindereinrichtungen und Schulen

Für die Hausmeister wurden Stellenbeschreibungen und Stellenbemessungen erarbeitet. Die Berechnung des Stellenbedarfes erfolgte entsprechend der Empfehlung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt).

Aus der Berechnung für den Ortsteil Schkopau hat sich Einsparpotential (0,9 VbE) ergeben, welches genutzt wurde, um die Hallenaufsicht in der neuen Sporthalle abzudecken. Die Umsetzung erfolgte bereits 2012.

Für die Hausmeister in den übrigen Ortsteilen liegen die Stellenbeschreibungen und Stellenbemessungen vor. Die Gespräche mit den betreffenden Mitarbeitern und die Übergabe der Stellenbeschreibungen erfolgt zeitnah und sollen im ersten Halbjahr 2013 abgeschlossen sein.

In einigen Kindereinrichtungen werden Mitarbeiter beschäftigt, die die Objekte reinigen. Die Reinigung durch eigene Kräfte erfolgt in der:

- ▶ Kindereinrichtung Döllnitz
- ▶ Kindereinrichtung Ermlitz
- ▶ Kindereinrichtung Lochau

In den übrigen Kindereinrichtungen sind Fremdfirmen mit der Reinigung beauftragt.

Unter dem Punkt 3.1.3 wurde darauf verwiesen, dass Mitarbeitern der Servicestation bei Bedarf andere Aufgaben übertragen werden könnte. Die Reinigung gemeindlicher Objekte wäre ein Ansatzpunkt, um den Personalbestand in der Servicestation zu senken.

Der Personalbedarf für die Reinigung der Kindereinrichtungen und Schulen wurde auf der Grundlage der Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bereits ermittelt.

Im Rahmen der Konsolidierung des Haushaltes ist zu überprüfen, wie die Reinigung in den Kindereinrichtungen und Schulen zukünftig erfolgen soll.

3.2 Personalbedarf in der Verwaltung

Der Personalbedarf in der Verwaltung hängt von mehreren Faktoren ab und ist daher differenziert zu betrachten. Neben den Einwohnerzahlen ist auch der Umfang der Aufgaben, welche durch die Mitarbeiter der Verwaltung abgedeckt werden, zu berücksichtigen.

3.2.1 Demografische Entwicklung der Gemeinde Schkopau

Als Basis für die Ermittlung des Personalbedarfs in der Kernverwaltung werden die vom statistischen Landesamt ermittelten Einwohnerzahlen bis 2025 herangezogen.

Gemeinde Schkopau - Saalekreis

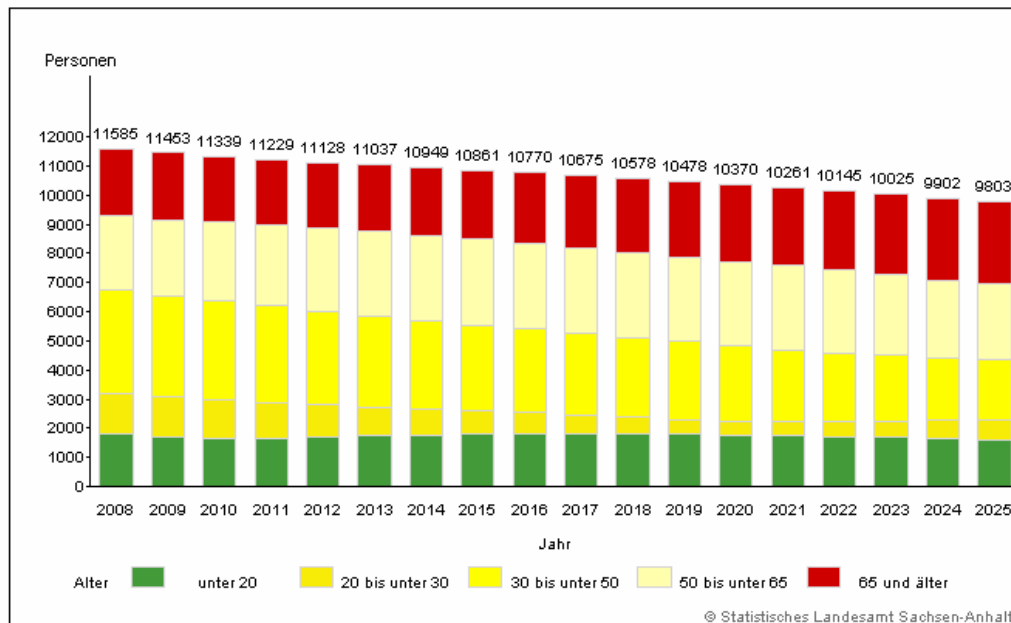
Voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung

Jahr	Bevölkerung		
	insgesamt	davon	
		männlich	weiblich
	Personen		
Basisjahr			
2008	11 585	5 807	5 778
Prognosejahre			
2009	11 453	5 732	5 721
2010	11 339	5 662	5 677
2011	11 229	5 597	5 632
2012	11 128	5 536	5 592
2013	11 037	5 479	5 558
2014	10 949	5 424	5 525
2015	10 861	5 370	5 491
2016	10 770	5 317	5 453
2017	10 675	5 262	5 412
2018	10 578	5 208	5 370
2019	10 478	5 151	5 327
2020	10 370	5 092	5 278
2021	10 261	5 031	5 229
2022	10 145	4 968	5 177
2023	10 025	4 902	5 123
2024	9 902	4 833	5 068
2025	9 803	4 779	5 024

Die 5. Regionalisierte Bevölkerungsprognose geht von einem Rückgang der Einwohnerzahlen für die Gemeinde Schkopau aus. Bis zum Jahr 2019 wird die Einwohnerzahl von derzeit 11.037 auf 10.478 sinken. Im Kalenderjahr 2025 werden es weitere 675 Einwohner weniger sein.

Gemeinde Schkopau - Saalekreis

Entwicklung der Bevölkerung und ausgewählte Altersgruppen



Diese Darstellung verdeutlicht, dass die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 65 Jahren in den Jahren von 2008 bis 2025 um 10,4 Prozent sinken wird. Dagegen wird die Zahl der über 65 jährigen im Einzugsgebiet um 10,4 Prozent steigen.

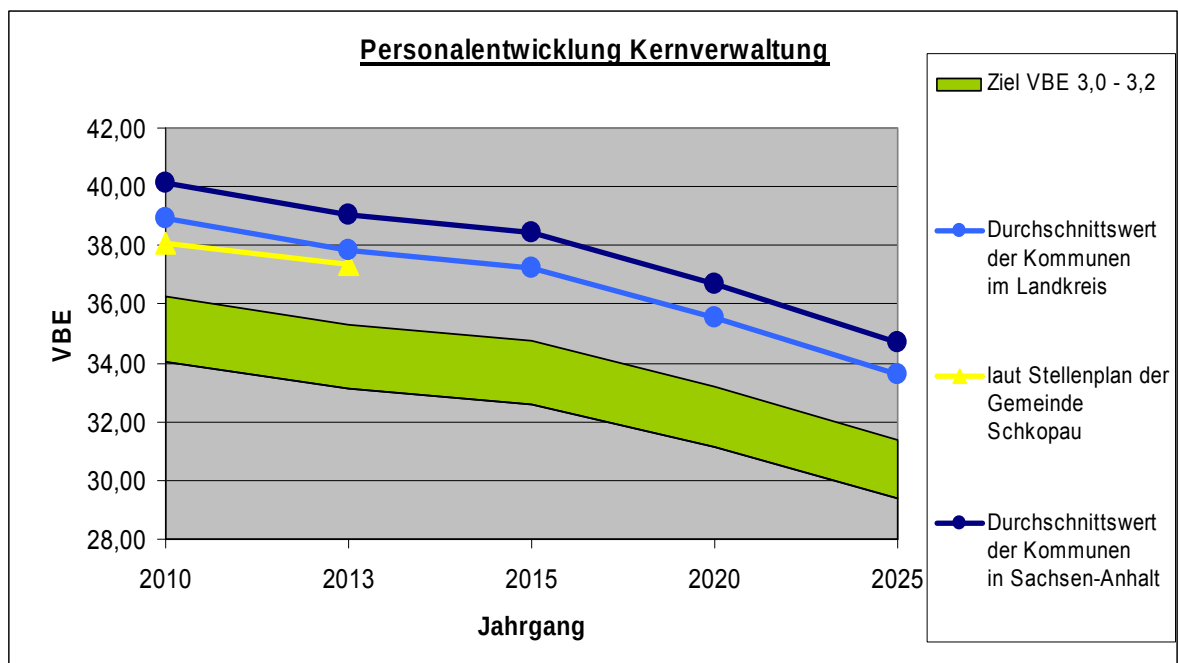
3.2.2 Personalbedarfsprognose in der Kernverwaltung bis 2025

Die Gemeinde strebt in der Kernverwaltung eine Besetzung zwischen 3,0 und 3,2 Vollbeschäftigteneinheiten auf je 1000 Einwohner an. Ausgehend von den unter 3.1.1 vorliegenden Daten wurde der Personalbedarf für die Kernverwaltung ermittelt und mit Kommunen im Landkreis und in Sachsen- Anhalt verglichen.

Anzahl der Beschäftigten in der Verwaltung	2010	2013	2015	2020	2025
mit dem Ziel 3,0 VbE/ 1.000 EW	34,02	33,11	32,58	31,11	29,41
mit dem Ziel 3,2 VbE/ 1.000 EW	36,28	35,32	34,76	33,18	31,37
mit dem Durchschnittswert der Kommunen im Landkreis	38,89	37,86	37,25	35,57	33,62
mit dem Durchschnittswert der Kommunen in Sachsen-Anhalt	40,14	39,07	38,45	36,71	34,70
laut Stellenplan der Gemeinde Schkopau	38,08	37,38			

Die Übersicht verdeutlicht, wie viel Personal die Gemeinde Schkopau bei einem Richtwert von 3,0 bis 3,2 Vollbeschäftigteneinheiten pro 1000 Einwohner beschäftigen müsste. Damit hat sie sich ein hohes Ziel gesetzt, welches sowohl unter dem Landesdurchschnitt (3,54 VBE je 1000 Einwohner), als auch unter dem Durchschnitt der Kommunen des Landkreises (3,43 VBE je 1000 Einwohner) liegt.

Für die Kalenderjahre 2010 und 2013 wurden die im Stellenplan ausgewiesenen Stellen für die Kernverwaltung (**ohne Altersteilzeit**) zugrunde gelegt. Im Jahr 2010 wies der Stellenplan für die Kernverwaltung 38,08 VBE und im Jahr 2013 37,375 VBE aus.



Dem Diagramm ist zu entnehmen, dass der Personalbestand der Kernverwaltung in der Gemeinde Schkopau bereits unter dem Durchschnitt der Gemeinden im Landkreis und der Kommunen in Sachsen-Anhalt liegt.

Die im Stellenplan 2013 ausgewiesenen Stellen sind nicht vollständig besetzt. Zwei Mitarbeiterinnen der Verwaltung traten im März 2013 die passive Phase der Altersteilzeit an. Die Stellen wurden durch Umsetzungen innerhalb der Verwaltung besetzt.

Zudem nutzt eine Reihe von Mitarbeiterinnen die Möglichkeit der Teilzeitarbeit.

So konnte trotz einer Neueinstellung zum 01.01.2013 (Mitarbeiterin für die Geschäftsbuchhaltung) durch die Umsetzungen innerhalb der Verwaltung und die

Teilzeitarbeit die Anzahl der tatsächlich besetzten Stellen in der Kernverwaltung gesenkt werden.

Mit Stand vom 25.03.2013 betrug die Anzahl der tatsächlich besetzten Stellen (ohne ATZ) 34,675 VbE. Zum 06.05.2013 wird sich die Anzahl auf 35,675 VbE erhöhen, weil eine Mitarbeiterin nach der Elternzeit wieder ihre Tätigkeit in der Verwaltung aufnimmt.

Um die Zielvorgabe zu erreichen, muss jedoch in der Kernverwaltung weiter Personal abgebaut werden.

Für das Jahr 2014 ist die Durchführung einer Stellenbemessung durch externe Sachverständige geplant, um weitere Gestaltungsspielräume für die Reduzierung des Personalbedarfes in der Verwaltung zu finden. Abhängig vom Ergebnis der Untersuchung soll der Personalabbau zeitlich gestaffelt haushaltswirksam werden.

Wie bereits unter Punkt 2.1.1 zur Analyse der Altersstruktur erläutert wurde, werden in der Kernverwaltung bis 2025 voraussichtlich 10 Mitarbeiter das reguläre Rentenalter erreichen und aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Dies wäre ein Ansatzpunkt, um sozialverträglich Personal abzubauen. Weitere Maßnahmen werden unter Punkt 4 erläutert.

3.3 Personalbedarf in den Kindertagesstätten

Da in den Kindertagesstätten der Gemeinde die Mehrheit aller Beschäftigten tätig ist, muss besonders in diesem Bereich der zukünftige Personalbedarf vorausschauend geplant werden. Bereits die rückgängigen Geburtenzahlen lassen einen stetig sinkenden Betreuungsbedarf vermuten.

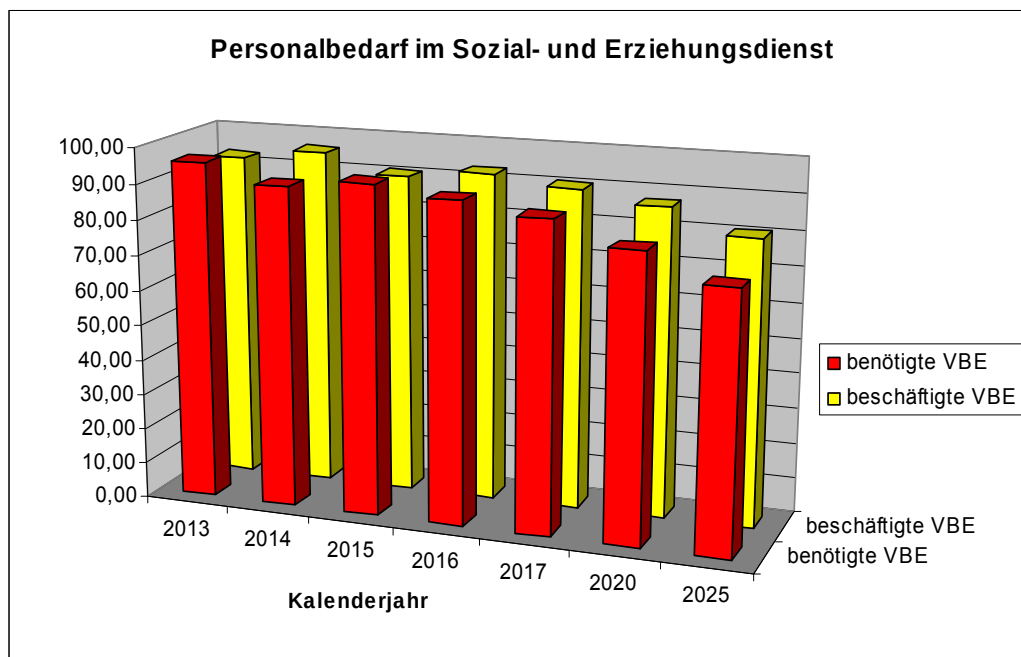
3.3.1 Demografische Entwicklung in Kindertagesstätten bis 2025

Jahrgang	2013	2014	2015	2016	2017	2020	2025
Krippenkinder	197	204	154	154	146	131	122
KiGa-Kinder	330	255	337	319	308	291	248
Hortkinder	371	404	352	358	352	312	274
Summe	898	863	843	831	806	734	644

Für die Kalenderjahre 2013 und 2014 wurden die voraussichtlichen Kinderzahlen anhand der zum 01.03.2013 vorliegenden Daten (Anmeldungen, Schulabgänger, usw.) ermittelt. Ab 2015 dienen die Geburtenzahlen der 5. Regionalisierten Bevölkerungsprognose als Richtwert.

Um eine genauere Schätzung zu erzielen wurden die Ausgangswerte an die tatsächliche Betreuungsquote aus dem Kalenderjahr 2012 angepasst. Diese Zahlen bilden die Grundlage zur Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs in den Kindertagesstätten.

3.3.2 Personalbedarfsprognose in Kindereinrichtungen bis 2025



In der Abbildung zum Personalbedarf in den Kindertagesstätten der Gemeinde Schkopau wird verdeutlicht, dass die rückgängigen Geburtenzahlen große Auswirkungen auf den Personalbedarf mit sich bringen. Im Kalenderjahr 2013 benötigt die Gemeinde 95,85 VbE im Sozial –und Erziehungsdienst, während es im Jahr 2014 nur noch 90,73 VbE sind. Im Kalenderjahr 2015 lässt sich ein leichter Anstieg des Personalbedarfs verzeichnen. Auslöser dafür ist der erhöhte Personalschlüssel, der mit der Novellierung des KiföG verabschiedet wurde. Ab dem Jahr 2016 bis 2025 müssen die VbE konstant reduziert werden. Die Auswirkungen des neuen KiföG sind auf Grund fehlender Ausführungsverordnungen noch nicht abschließend abzusehen.

Eine Übersicht mit gezielten Maßnahmen ist dem Konzept als Anlage 1 beigelegt.

4 Maßnahmen und Instrumente zur Personalentwicklung bei der Gemeinde Schkopau

Mit Hilfe des Personalentwicklungskonzeptes sollen verschiedene Maßnahmen und Instrumente festgeschrieben werden, um systematisch auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren zu können und das Potential des vorhandenen Personals stärker zu nutzen.

4.1 Personalbindung und -gewinnung

Die demografische Entwicklung wird zu einem Fachkräftemangel führen, dessen Auswirkungen sich auch auf die Gemeinde niederschlagen. Es wird zunehmend schwieriger, geeignete und qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Besonders im Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes sind gute Nachwuchskräfte Mangelware.

Auch in der Verwaltung gestaltet sich die Suche nach geeigneten Bewerbern nicht einfach. Ein Grund dafür ist, dass der öffentliche Dienst nicht mehr als der attraktive Arbeitgeber gilt, wie es noch vor einigen Jahren der Fall war. Zum einen werden im öffentlichen Dienst immer häufiger befristete Arbeitsverträge vergeben und zum anderen haben sich die Gehälter in der freien Marktwirtschaft für qualifizierte Kräfte deutlich besser entwickelt. Somit kann der öffentliche Dienst bereits seit einiger Zeit weder mit einem „sicheren“ Arbeitsplatz, noch mit einer überdurchschnittlichen Bezahlung werben. Hinzu kommt, dass die im Einzugsbereich liegenden Verwaltungen (Landesverwaltungsamt, Stadt Halle, Landkreis Saalekreis, Merseburg) deutlich höher bewertete Stellen anbieten.

Neben der Gewinnung geeigneter Nachwuchskräfte muss die Bindung des vorhandenen Personals einen höheren Stellenwert bekommen als bisher. Immer mehr Unternehmen sind auch bereit, so genannte „Quereinsteiger“ zu werben, um das Potential aus anderen Branchen zu nutzen. Deshalb sollte die Gemeinde ihren Mitarbeitern nach Möglichkeit verstärkt eine berufliche Perspektive aufzeigen. Denn berufliche Stagnation ist oft der Auslöser für Fluktuation, besonders bei jüngeren Arbeitnehmern. Personalbindung ist ein komplexer Prozess, in dem berufliche Rahmenbedingungen, wie Arbeitszeit, Betriebsklima, persönliche Förderung und die Vergütung eine große Rolle spielen. Hinsichtlich der Ausweisung von höher bewerteten Stellen wird auf die Ausführungen unter Punkt 2.3 verwiesen.

4.1.1 Ausbildung und Praktikas

Die Gemeinde Schkopau bildet zurzeit nicht aus. In Abhängigkeit vom Personalbedarf und der Haushaltslage der Gemeinde wird angestrebt, voraussichtlich ab 2015, Jugendlichen die Möglichkeit zugeben, eine Ausbildung bei der Gemeinde zu absolvieren. Die Ausbildung und ggf. Übernahme von ausgelernten Auszubildenden ist eine Maßnahme, um die Belegschaft vor Überalterung zu schützen.

Im pädagogischen Bereich hat sich die Gemeinde insofern an der Ausbildung junger Nachwuchskräfte beteiligt, dass Praktikantenstellen für das so genannte Anerkennungsjahr geschaffen wurden. Im Jahr 2012 wurden drei Praktikantenstellen mit je 30 Wochenstunden besetzt. Dieses einjährige Praktikum folgt direkt im Anschluss an die theoretische Ausbildung. Nach Abschluss des Anerkennungsjahres haben sich die Praktikanten in der Regel um eine freie Stelle bei der Gemeinde Schkopau beworben. Somit konnten freie Stellen mit jungen Nachwuchskräften besetzt werden und die Gemeinde Schkopau profitiert nicht nur von der „gesunden“ Altersstruktur, sondern spart auch zusätzlich Personalkosten. Junge Nachwuchskräfte erhalten zwar die gleiche Entgeltgruppe wie langjährig Beschäftigte, werden aber als Berufseinsteiger einer niedrigeren Stufe zugeordnet.

4.2 Schaffung von Beamtenstellen

Die Gemeinde hat in den vorangegangenen Jahren keine Mitarbeiter verbeamtet. Die Kommunalaufsicht hat in dem Genehmigungsverfahren zum Haushaltsplan 2012 auf die Pflicht zur Schaffung von Beamtenstellen hingewiesen. Rechtsgrundlage hierfür ist der Artikel 33 Abs. 4 des Grundgesetzes i.V. mit § 72 GO LSA. Danach ist die Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse als ständige Aufgabe in der Regel Angehörigen des öffentlichen Dienstes zu übertragen, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen.

Der Haushaltsplan-Entwurf 2013 weist folgende Stellen aus, die künftig in eine Beamtenstelle umgewandelt werden sollen:

- ▶ Leiter/in Gemeindekasse
- ▶ Sachbearbeiter/in Steuern
- ▶ Amtsleiter/in Ordnungsamt
- ▶ Sachbearbeiter/in Standesamt
- ▶ Sachbearbeiter/in Einwohnermeldeamt
- ▶ Sachbearbeiter/in Gewässer.

Neben der Ausweisung entsprechender Stellen im Haushaltsplan müssen entsprechende Dienstpostenbeschreibungen und Dienstpostenbewertungen erarbeitet werden, sowie persönliche Voraussetzungen der Bewerber geprüft werden. Die Prüfung erfolgt über den Landespersonalausschuss des Landes SA. Rechtsgrundlage ist das Beamtengesetz des Landes Sachsen-Anhalt.

Durch die Schaffung von Beamtenstellen kann es der Gemeinde zusätzlich gelingen junge, qualifizierte Mitarbeiter langfristig zu binden.

4.3 Altersteilzeit

Mit Einführung der Altersteilszeit (ATZ) sollte älteren Arbeitnehmern ein frühzeitiger und gleitender Ruhestand ermöglicht werden. Gleichzeitig sollen die freierwerdenden Stellen jungen Menschen und Arbeitslosen zu einem Einstieg ins Erwerbsleben verhelfen. Die Altersteilzeit wird in der Praxis auch als teures, aber sozial verträgliches Mittel zum Personalabbau eingesetzt.

Für Altersteilzeitarbeitsverhältnisse, die vor dem 01.01.2010 begonnen haben, erhielten Arbeitgeber unter bestimmten Voraussetzungen finanzielle Unterstützung von der Agentur für Arbeit, wenn die Stelle neu besetzt wurde. Die Gemeinde Schkopau hat bei der Wiederbesetzung der ATZ-Stellen bislang versucht diesen finanziellen Aspekt zu berücksichtigen. So wurden in den Kindertagesstätten überwiegend junge Leute direkt im Anschluss an ihre Ausbildung zum „Staatlich anerkannten Erzieher“ eingestellt.

Zum 01.01.2010 trat der so genannte TV FlexAZ in Kraft. Damit haben sich die Bedingungen der ATZ für Arbeitgeber und Arbeitnehmer verschlechtert. Die Beschäftigten erhalten geringere Aufstockungsleistungen und weniger Beiträge zur Rentenversicherung. Für den Arbeitgeber entfallen die staatlichen Erstattungsleistungen bei einer Wiederbesetzung der Stelle.

Tariflich wird eine Quote von 2,5 Prozent der Beschäftigten (Stichtag 31. Mai des Vorjahres) mit Anspruch auf eine ATZ- Vereinbarung angestrebt. Bis zum Kalenderjahr 2015 wird die Quote bei der Gemeinde Schkopau voraussichtlich erfüllt sein. Um personalstrategische Maßnahmen umzusetzen, ist es möglich über die Quote hinaus ATZ- Verträge abzuschließen, wenn mit dem Personalrat eine entsprechende Dienstvereinbarung abgeschlossen wird. Bedingt durch den hohen Altersdurchschnitt und den hohen Krankenstand wäre dies für den Bereich der Gemeindearbeiter überlegenswert. Mittels ATZ kann älteren Mitarbeitern ein früheres Ausscheiden aus dem Arbeitsleben ermöglicht werden, soweit die finanziellen Mittel zur Verfügung stehen.

4.4 Flexible Arbeitszeitmodelle

Im Vordergrund der flexiblen Arbeitszeitgestaltung steht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Arbeitnehmer sollen sich neben dem Beruf und der Karriere auch der Familie und persönlichen Interessen widmen können. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen wird den Arbeitnehmern ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit bei der Festlegung ihrer Arbeitszeit gegeben. Damit erreicht der Arbeitgeber eine gewisse Eigenverantwortlichkeit und steigert nachweislich die Arbeitszufriedenheit. Denn Zeit mit der Familie sowie die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Personen haben bei vielen Beschäftigten einen hohen Stellenwert. Um den Einklang von Beruf und Familie zu unterstützen, gibt es verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle, wie zum Beispiel die Teilarbeit, Gleitzeit, Familienpflegezeit und Teilzeit.

4.4.1 Dienstvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung

Die Gemeinde Schkopau hat mit dem Arbeitszeitmodell der Gleitzeit gute Voraussetzungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung für die Beschäftigten der Verwaltung geschaffen. Zum 01.01.2010 ist eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat in Kraft getreten, in der die jeweilige Gleitzeit der einzelnen Wochentage geregelt wird. Dabei gibt es so genannte Kontaktzeiten, in denen Anwesenheitspflicht besteht. Außerhalb der Kontaktzeiten können sich die Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit selbstverantwortlich einteilen.

Für die Beschäftigten im Sozial- und Erziehungsdienst wurde am 10.11.2011 die „Dienstvereinbarung über die Planung des Personaleinsatzes und der Arbeitszeit sowie die Anwendung von Arbeitszeitkonten für Erzieher/innen“ mit dem Personalrat geschlossen. Dank dieser Vereinbarung können die Leiterinnen der Einrichtungen das Personal unter Berücksichtigung der aktuellen Kinderzahlen flexibler einsetzen. Dazu zählt auch, dass ein begrenztes Pensum an Plus- oder Minusstunden in Eigenregie angesammelt werden kann.

4.4.2 Gewährung von Teilzeitarbeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung

Einige Mitarbeiter nutzen die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten. Auf Wunsch der Mitarbeiter wird abweichend vom Arbeitsvertrag eine kürzere Wochenarbeitszeit gewährt. Eine rechtliche Grundlage dafür wurde neben dem TzBfG auch im §11 TVöD-V geschaffen.

Darüber besteht auch die Möglichkeit, soweit die dienstlichen Umstände es zulassen, die Arbeitszeit auf weniger als 5 Wochentage zu verteilen.

Mit diesen Arbeitszeitmodellen unterstützt die Gemeinde Schkopau gezielt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

4.5 Qualifizierung

Die Tarifpartner haben sich darauf verständigt, dass ein hohes Qualifizierungsniveau und lebenslanges Lernen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgeber liegt (siehe § 5 TVöD-V).

Neben der quantitativen Personalsicherung ist auch die qualitative Personalentwicklung von großer Bedeutung. Vor dem Hintergrund sich immer häufiger ändernder gesetzlicher und technischer Rahmenbedingungen ist die Qualifizierung der Mitarbeiter zur Sicherung beschäftigungsbezogener Kompetenzen und der Qualität der geleisteten Arbeit notwendig.

Qualifizierungsmaßnahmen

a) Mit *bedarfsorientierten Einzelmaßnahmen* sollen die Mitarbeiter so geschult werden, dass der Inhalt und die Form der Fortbildung auf ihr Aufgabengebiet zugeschnitten sind und die Anforderungen an ihren Arbeitsplatz auf einen qualitativ hohen Level erfüllt werden können.

b) Wenn Beschäftigte aus personalwirtschaftlichen Gründen auf einen anderen Arbeitsplatz wechseln oder gezielt für Tätigkeiten qualifiziert werden sollen, auch wenn sie die erforderliche Vorbildung nicht besitzen, dann bedarf es einer kompakten Weiterbildungsmaßnahme zur *Anpassungsqualifizierung*. Mit dem Erwerb zusätzlicher Qualifikationen sollen Arbeitnehmer die notwendige Befähigung für die Übernahme neuer Aufgaben erhalten.

Besonders hinsichtlich der Tatsache, dass die Beschäftigten immer länger aktiv am Arbeitsleben teilnehmen, müssen auch ältere Arbeitnehmer bei Umsetzungen und Fortbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Weitere Ausführungen dazu werden unter dem Punkt 4.7 „Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für ältere und behinderte Menschen“ erläutert.

4.6 Anwendung neuer Lernformen

Die Gemeinde Schkopau fördert die Anwendung neuer Lernformen, indem sie beispielsweise Online-Seminare, Inhouse-Seminare oder die Schulungen von Mitarbeitern durch eigene Mitarbeiter im Haus unterstützt. Diese neuen Lernformen haben das Potential trotz geringerer Budgets eine Vielzahl von Mitarbei-

tern zu qualifizieren und das Kosten-Nutzen-Verhältnis durch Senkung der Reisekosten und der erforderlichen Arbeitszeit zu optimieren.

a) Bei dem Online-Seminar handelt es sich um eine Weiterbildung, die über das Internet durchgeführt wird. Das Seminar kann gut in den Arbeitsalltag eingebunden werden. Die technischen Voraussetzungen bestehen sowohl am jeweiligen Arbeitsplatz in der Verwaltung als auch im Beratungsraum in der Schulstraße 18 in Schkopau. Über einen Anbieter von Onlineseminaren präsentiert ein Dozent online ein Thema. Über ein so genanntes Chat-Fenster können während der Präsentation Fragen gestellt werden, die dann vom Dozenten beantwortet werden. Mitarbeiterinnen im Haupt- und Sozialamt haben das Angebot bereits genutzt und betrachten Online-Seminare unter dem Aspekt der Zeitersparnis als eine gute Ergänzung zu herkömmlichen Seminaren.

b) Der Vorteil der Inhouse-Seminare besteht darin, dass Themenschwerpunkte individuell abgestimmt werden können und somit auf die Teilnehmer zugeschnitten sind. Die Mitarbeiter in der Verwaltung haben in den zurückliegenden Jahren mit Inhouse-Seminaren gute Erfahrungen gesammelt. Für die pädagogischen Kräfte in den Kindereinrichtungen wurden im letzten Jahr erstmals Inhouse-Schulungen zentral organisiert und angeboten. Aufgrund der positiven Resonanz soll diese Form der Qualifizierung ausgebaut werden

c) Eine weitere Lernform stellt die Schulung von Mitarbeitern durch eigene Mitarbeiter dar. Das bedeutet, dass ein Beschäftigter der sich ein bestimmtes Wissen angeeignet hat, dies auch an andere Mitarbeiter weitergibt. Es sollte geprüft werden, für welche Einsatzgebiete diese Lernform zukünftig stärker genutzt werden kann.

4.7 Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung zielt darauf ab, die Führungskompetenz im Unternehmen zu fördern. Sie verbessert das Denken und Handeln von Führungskräften und ist Bestandteil eines kontinuierlichen und konsequenten Entwicklungsprozesses. Der Inhalt orientiert sich dabei an der strategischen Unternehmensentwicklung und versteht sich als ein langfristiger Lernprozess, der in mehrtägigen Bausteinen, meist über ein bis zwei Jahre verteilt, stattfindet. Dabei werden zwei Zielgruppen unterschieden, zum einen die aktiven Führungskräfte und zum anderen die Nachwuchskräfte.

4.7.1 Qualifizierung von Führungskräften

Für die Verwaltung ist es bedeutsam kompetente Führungskräfte zu beschäftigen, da sich der Erfolg an den Mitarbeitern und nicht zu letzt an deren Führungskräften misst. Die Schulungen für Führungskräfte setzen sich häufig aus Trainings zu Persönlichkeit, Kommunikation und Verhalten sowie Managementaufgaben und Konfliktbewältigung zusammen. Besonders die kommunikative Ebene und die Konfliktbewältigung treten zunehmend in den Vordergrund. Führungskräfte sollten die Potentiale und Schwachstellen der Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich kennen. Sie können durch ihren Führungsstil entscheidend zum Arbeitsklima und somit auch zur Leistung und Qualität ihrer Mitarbeiter beitragen.

4.7.2 Entwicklung und Förderung von Nachwuchskräften

Laut der Prognose zum demografischen Wandel wird in den nächsten 20 Jahren vermutlich die Hälfte des Personals aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden. Somit ist es wichtig qualifizierte Nachwuchskräfte zu unterstützen. Zunächst sollten potentielle Führungskräfte anhand ihrer Leistung, Qualifikation und Motivation ermittelt werden. Im nächsten Schritt sollten sie im Rahmen spezieller Qualifizierungsprogramme konkret auf die Übernahmen der Führungsaufgaben vorbereitet werden.

Da in naher Zukunft drei Leitungsstellen in Kindertagesstätten zu besetzen sind, soll interessierten Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden, sich auf eine Qualifizierungsmaßnahme für Leitungspositionen zu bewerben. Für die Bewerber wird es ein separates Auswahlverfahren geben. Im Jahr 2014 sollen zwei Maßnahmen intern ausgeschrieben werden.

4.8 Jährliches Mitarbeitergespräch

Ein wichtiges Führungsinstrument in der Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch zwischen Mitarbeitern und Führungskraft. Es wird angestrebt, dass die Vorgesetzten in der Verwaltung und in den nachgeordneten Einrichtungen der Gemeinde Schkopau einmal im Jahr ein Gespräch mit den Ihren Mitarbeitern führen.

Der Termin für ein solches Gespräch soll nach Möglichkeit mindestens eine Woche vorher persönlich vereinbart werden. Somit haben beide Gesprächspartner die Möglichkeit sich vorzubereiten. Der Zeitpunkt und die Räumlichkeit sind so zu wählen, dass ein produktives Gespräch in ruhiger und ungestörter

Atmosphäre geführt werden kann. Störungen durch Dritte und eventueller Zeitdruck sollten möglichst vermieden werden.

Ein noch zu erarbeitender Fragenkatalog soll dazu beitragen, die Gespräche strukturiert vorzubereiten und gleichzeitig als einheitliches Muster dienen. Er ist keinesfalls eine verbindliche Vorgabe, da jedes Gespräch einen individuellen Verlauf nimmt. Die Frageninhalte- bzw. abfolge sollte immer an die entsprechende Gesprächssituation angepasst werden.

Die Personalabteilung ist von dem Vorgesetzten über das durchgeführte Mitarbeitergespräch zu informieren. Der Inhalt des Gespräches bleibt vertraulich.

4.9 Information, Transparenz und Kommunikation im Arbeitsalltag

Kommunikation im Arbeitsalltag ist wichtig um reibungslose Abläufe in den Einrichtungen und der Verwaltung zu gewährleisten. Unzufriedenheit am Arbeitsplatz basiert oft auf Missverständnissen oder Unbedachtheit in der Kommunikation. Um Störungen in der Kommunikation zu vermeiden, sollten verschiedene Maßnahmen ergriffen werden.

- a) Die Durchführung von regelmäßigen Dienstberatungen, um aktuelle Probleme und Veränderungen zu besprechen.
- b) Die verstärkte Nutzung des Intranets als Informationsplattform. Dort werden Informationen, wie Dienstvereinbarungen, Formulare und Interne Stellenausschreibungen und Veranstaltungshinweise bereitgestellt. Durch eine Erweiterung des Angebotes und die Nutzung als Kommunikationsplattform kann das Intranet einen großen Beitrag zur Verständigung im Alltag leisten. Zusätzlich nutzt die Verwaltung einen Umlaufordner, um den Mitarbeitern Informationen zur Verfügung zu stellen.

4.10 Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für ältere und behinderte Arbeitnehmer

Ein weiterer Bestandteil dieses Personalentwicklungskonzeptes ist der Ausbau geeigneter Rahmenbedingungen für ältere, aber auch behinderte Arbeitnehmer. Durch die alternde Personalstruktur müssen auch die Arbeitsbedingungen an das Alter angepasst werden sollten. Gewisse körperliche Tätigkeiten können ab einem bestimmten Alter gar nicht oder nur beschränkt ausgeübt werden. Davon sind besonders die Bereiche betroffen, in denen vorwiegend körperliche Arbeit verrichtet wird. Hierfür gibt es so genannte Berufsverlaufmodelle, die eine früh-

zeitige Erkennung der Risikoarbeitsplätze gewährleisten sollen. Das heißt, wenn jemand mit 25 Jahren ins Berufsleben startet, sollte frühzeitig überlegt werden, welche Tätigkeit dieser Arbeitnehmer mit 45 Jahren ausüben wird. So können Umschulungen und Umsetzungen auf andere Arbeitsplätze frühzeitig geplant werden. Dafür bedarf es jedoch einer entsprechenden Stellenbeschreibung, -bewertung und – bemessung aus denen die körperliche Tätigkeit und das damit einhergehende Gesundheitsrisiko hervorgeht. Gleichzeitig muss den Beschäftigten bewusst werden, dass man bestimmte Arbeiten nicht bis zum Renteneintritt verrichten kann, weil die körperliche Leistungsfähigkeit nachlässt.

Im Verwaltungsbereich ist die Situation nicht ganz so problematisch. Körperlich schwere Arbeiten stehen hier nicht im Vordergrund und die körperlichen Verschleißerscheinungen wirken sich nicht so gravierend auf die auszuübende Tätigkeit aus. Trotz allem sollte eine gewisse Sensibilität entwickelt werden, um auch älteren und behinderten Arbeitnehmern den Arbeitsalltag zu erleichtern. Dafür kommen besonders Arbeitsplätze mit geringfügigem Kundenverkehr, wenig Zeitdruck und einem hohem Gestaltungsspielraum bezüglich der Arbeitszeit und Aufgabenerledigung in Betracht.

4.11 Gesundheitsförderung

Die Gemeinde Schkopau ist bestrebt, ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten als Arbeitgeber nachzukommen. Für die arbeitsmedizinische und arbeitssicherheitstechnische Betreuung ist der TÜV vertraglich gebunden. Gemeinsam mit Vertretern des Personalrates, dem Bürgermeister, dem zuständigen Fachamt und dem Sicherheitsbeauftragten (TÜV) werden mindestens einmal jährlich Maßnahmen abgestimmt, die das Ziel haben, die Gesundheitsrisiken für die Beschäftigten zu minimieren.

Ein Instrument um Ausfallzeiten zu verringern, besteht in der Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) auf der Grundlage des § 84 (2) SGB IX. Das Anliegen betrieblicher Eingliederung besteht zum einen in der möglichst raschen Überwindung der aktuellen Beschwerden und zum anderen in der Vermeidung zukünftiger Erkrankungen (Prävention). In beiden Fällen ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer notwendig. Für die Durchführung von Gesprächen zur betrieblichen Eingliederung ist die Zustimmung des Mitarbeiters erforderlich. Ziel dieses Gespräches ist es, herauszufinden, welche Gründe es für die Fehlzeiten gibt und ob diese im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen stehen. Nach der Erforschung der Gründe gilt es dann, Maßnahmen zu prüfen und ggf. umzusetzen, um die Gesundheitsrisiken zu minimieren.

Wiedereingliederungen nach längerer Krankheit erfolgen in der Regel in Abstimmung zwischen dem Arbeitnehmer und dem behandelnden Arzt. Nach der Ausarbeitung eines Wiedereingliederungsplanes durch den behandelnden Arzt erteilt der Arbeitgeber seine Zustimmung zur Durchführung der Maßnahme.

Um dem Anstieg häufiger und langwieriger Erkrankungen gezielt entgegenzuwirken, soll eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat zur Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagement geschlossen werden.

Durch den Tarifvertrag für den Sozial- und Erziehungsdienst wurden die Arbeitgeber verpflichtet, sich verstärkt mit dem Gesundheitsschutz für das pädagogische Personal auseinanderzusetzen. (siehe Anlage D.12 zum TVöD-V) Die Arbeitsbedingungen sind demnach so zu schaffen, dass diese nicht Ursache von Erkrankungen oder Gesundheitsschädigungen werden.

Die Gemeinde Schkopau hat bereits einige Investitionen in den Gesundheitsschutz und die Vorsorge ihrer Beschäftigten getätigt. So wurden beispielsweise in allen Kindertagesstätten spezielle Rollhocker für die Erzieher angeschafft.

Auch zur Senkung des Lärmpegels wurde bereits durch den Einbau von Schallschutzdecken in zwei Kindereinrichtungen Abhilfe geschafft.

Erst im vergangenen Jahr hat die Gemeinde den Mitarbeitern in Kindereinrichtungen Angebote zur beruflichen Gesundheitsförderung unterbreitet. Zur Auswahl standen Maßnahmen für einen gesunden Rücken, Stimmtraining oder Maßnahmen zur Stressbewältigung. Die Teilnahme erfolgte während der Arbeitszeit.

Leider wurden die Angebote im Jahr 2013 aufgrund der finanziellen Lage zunächst eingestellt. Es wäre wünschenswert, dass zukünftig erneut Maßnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten werden können.

5 Fazit

Das vorgelegte Konzept enthält analysierte Daten und Denkanstöße für die Personalentwicklung der Gemeinde Schkopau bis zum Jahr 2025. Es wurde aufgezeigt, dass es Ansatzpunkte für Veränderungen gibt. Allerdings ist es hierfür notwendig, dass diese in den gemeindlichen Gremien diskutiert werden.

Die Ziele der Personalentwicklung müssen eindeutig und erreichbar sein. Dabei sollte immer berücksichtigt werden, dass sich Personalentwicklung nicht nur auf einzelne Bereiche beschränkt, sondern immer die gesamte Organisationsstruktur betrifft. So sehr die Implementierung der Personalentwicklung in den täglichen Arbeitsabläufen von Bedeutung ist, umso wichtiger sind auch die Akzeptanz und das Verständnis der Mitarbeiter, Führungskräfte und des Personalrates für die erforderlichen Maßnahmen. Dieser Prozess muss wachsen und ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für jedes Personalentwicklungskonzept.