Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung des Landkreises Uckermark

für den Zeitraum 2021 bis 2025

Impressum
Landkreis Uckermark
Karl-Marx-Straße 1
17291 Prenzlau

Vorwort

Der Landkreis Uckermark ist permanent bestrebt, die Steuerung der Verwaltung in einem immer komplexer werdenden Umfeld zu optimieren und den veränderten Anforderungen und Wünschen der Beschäftigten gerecht zu werden.

Dem Thema „Personalentwicklung" kommt eine Schlüsselrolle im Zusammenhang mit der Zielsetzung einer innovativen und erfolgreichen Verwaltung zu. Innovationsorientierung, verstanden als Zusammenschluss von verschiedenen Herausforderungen, lässt sich nur mit entsprechendem Personal und Kompetenzen steuern. Veränderte Märkte, stetige Gesetzesänderungen, Technologien und Globalisierung fordern hervorragend qualifiziertes Personal, um den Herausforderungen der Zeit zu begegnen.

In diesem Zusammenhang galt es, ein unterstützendes Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten, sodass der Landkreis Uckermark die neuen Herausforderungen bürgerorientiert und wirtschaftlich bewältigen und dabei die zu erwartende Personalfluktuation positiv begleiten kann.

Personalentwicklung steht dabei im Spannungsfeld zwischen den Leistungszielen und Anforderungen an die Beschäftigten sowie den Erwartungen, Bedürfnissen und Potenzialen der Beschäftigten.

Personalentwicklung hat die Aufgabe, beides miteinander in Einklang zu bringen. Nur auf diese Weise kann eine systematische und zielgerichtete Personalentwicklung erfolgen. Bislang erfolgreich eingesetzte Personalentwicklungsinstrumente wie Aus- und Fortbildung, Mitarbeitergespräch und ein strukturiertes Beurteilungssystem sollen hierdurch effektiver gesteuert, abgestimmt und ergänzt werden. Dieses Vorgehen soll die Leistungsfähigkeit erhalten und kontinuierlich steigern.

Die Qualifikation und Motivation der Beschäftigten haben direkte Auswirkungen auf die Qualität aller Produkte und Dienstleistungen: Nur mit motivierten, verantwortungsbewussten und gut ausgebildeten Beschäftigten auf allen Ebenen ist der Landkreis Uckermark in der Lage, unter den aktuellen Rahmenbedingungen seinem Auftrag umfassend nachzukommen.

Prenzlau, 11.01.2021

gez. Karina Dörk
Landrätin

Inhaltsverzeichnis

1 Was ist Personalbedarfsplanung? ... 4

2 Grundsätze der Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung des Landkreises Uckermark für den Zeitraum 2021 bis 2025 ... 4

3 Personalbedarf – Ist-Aufnahme ... 7

3.1 Altersstruktur der Kreisverwaltung ... 7
3.2 Personalbestand ... 8
3.3 Personalbedarf 2021 bis 2025 aufgrund des Erreichens der Altersgrenze ... 8

4 Handlungsbedarf ... 9

4.1 Stellenmehrbedarf aufgrund der Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 39,5 bzw. 39 Stunden ... 9
4.2 Stellen im mittleren sowie gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst ... 9
4.3 Fachkräftemangel ... 9
4.4 Digitalisierung ... 11
4.5 Stellenbesetzungsverfahren ... 11

5 Personalentwicklung ... 12

5.1 Zielstellungen ... 12
5.2 Ausbildung ... 13
5.3 Mitarbeiterqualifizierung ... 14
5.4 Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen ... 14
5.5 Organisationsuntersuchungen/Aufgabenkritik ... 15
5.6 Fachkenntnisse ... 15
5.7 Multiplikation von Fachwissen ... 16
5.8 Ausgliederung von Aufgaben ... 16
5.9 Bündelung von Aufgaben ... 16
5.10 Schlüsselqualifikationen ... 16

6 Personalmotivation/Steuerungsinstrumente ... 16

6.1 Leistungsorientiertes Entgelt gemäß § 18 TVöD (LOB) ... 17
6.2 Jährliches Mitarbeitergespräch/Feedback-Gespräch ... 17
6.3 Gesundheitsmanagement ... 18
6.4 Vereinbarkeit von Familie und Beruf ... 19
6.5 Altersteilzeit (ATZ) ... 22
6.6 Pflegezeitgesetz ... 22
6.7 Elternzeit ... 22
6.8 Personalrotation ... 22

7 Ausblick ... 22

Redaktionelle Anmerkung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die zusätzliche Ausformulierung in der weiblichen und der intergeschlechtlichen Form verzichtet. In jedem Fall ist sowohl die männliche, die weibliche als auch die intergeschlechtliche Person angesprochen.

1 Was ist Personalbedarfsplanung?

Die Personalbedarfsplanung ermittelt mit umfassenden Analysen unter Einbeziehung des Bestands den personellen Soll-Zustand der Verwaltung. Auch und vor allem im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen und den Führungskräftebedarf wird der Personalbedarf des Unternehmens erfasst. Als Folge der Personalbedarfsplanung ergeben sich unter Umständen weitere Aufgaben, wie zum Beispiel Personalentwicklung oder Personalbeschaffung.

Der Aufgabenbereich der Personalentwicklung beschäftigt sich vor allem mit der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Mit den entsprechenden Maßnahmen fördert die Personalentwicklung als Teil der Personalplanung die Beschäftigungsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeiter. Erhöhte Motivation und bessere Qualifikationen wiederum helfen den Mitarbeitern, effizient zum Erfolg beizutragen.

Personalbeschaffung ist die Folge eines entdeckten Defizits im Rahmen der Personalbedarfsplanung. Die langfristige und zukunftsorientierte Planung und Beschaffung neuer Fach- und Führungskräfte ist ein wichtiger Zweig in der Optimierung der Verwaltung.

Aufgrund des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels ist der Umgang mit dem eigenen Personal wichtiger denn je. Besonderes Aufgabenmerk fällt dabei auf eine realistische und sinnvolle Personalplanung.

Grundsätzlich beschreibt Personalplanung die vorangehende theoretische Organisation von zukünftigen personellen Ereignissen. Unter Berücksichtigung der finanziellen Mittel und der verwaltungspolitischen Interessen sorgt die Personalplanung für die Beschaffung, Verwaltung und Verteilung der zur Verfügung stehenden Human Resources.

Durch die ideale Verteilung der vorhandenen Mitarbeiter – unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Interessen und der Beachtung der Mitarbeiterzufriedenheit – können Produktivität und Effizienz sowohl der einzelnen Mitarbeiter als auch der Verwaltung insgesamt gesteigert werden. Das höchste Ziel einer funktionierenden Personalplanung ist die Erfassung des personellen Zustands und das Erreichen des idealen Soll-Zustands durch fortlaufende Optimierung. Die verschiedenen Teilbereiche der Personalplanung sind die Werkzeuge, um diesen optimalen personellen Zustand zu verwirklichen.

2 Grundsätze der Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung des Landkreises Uckermark für den Zeitraum 2021 bis 2025

Die Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung des Landkreises Uckermark für den Zeitraum 2021 bis 2025 gestaltet insbesondere folgende Grundsätze aus:

Qualitätserhaltung bzw. Qualitätsverbesserung

Die Kreisverwaltung Uckermark ist ein Dienstleistungsunternehmen. Das Personal repräsentiert die Kreisverwaltung nach außen. Es ist daher durch einen optimalen Personaleinsatz und durch eine abgestimmte Personalentwicklung auf Qualitätserhaltung bzw. -verbesserung hinzuwirken. Maßnahmen zur Verbesserung des Service (z. B. durch weitere Modernisierung) sind zu prüfen und bei Eignung umzusetzen.

Stellenausstattung

Jeder Organisationseinheit ist die Stellenausstattung zu gewähren, die zur Erfüllung der Aufgaben notwendig ist. Um die Haushaltssituation des Landkreises Uckermark konstant zu halten, ist es notwendig, dies ständig kritisch zu begleiten.

Sicherung des Personalbestandes durch Ausbildung und Qualifikation

Der Personalbedarf des Landkreises Uckermark wird vorrangig durch eigene Ausbildung und/oder Qualifizierung eigener Mitarbeiter gesichert. Es kommt daher allen drei Bereichen der Personalentwicklung, der berufsvorbereitenden, der berufsbegleitenden und der berufsfördernden Personalentwicklung eine hohe Bedeutung zu.

Fach- und Führungskräftebestand sichern, potentielle Nachwuchsführungskräfte erkennen und vorbereiten

Das Potenzial von Nachwuchskräften zu erkennen und zu fördern, ist ein zentraler Teil des heutigen Talentmanagements. Die Motivation solcher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird durch diese Förderung eine starke Bindung zum Arbeitgeber schaffen, aber auch eine Perspektive geben. Die systematische Förderung von Nachwuchskräften bereitet nicht nur auf die Übernahme von anspruchsvollen Aufgaben, sondern auch auf verantwortungsvolle Positionen mit Entscheidungsbefugnissen und Führungsverantwortung, die künftig besetzt werden müssen, vor.

Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber sichern und steigern

- Jedes Unternehmen kann nur so gut sein wie seine Mitarbeiter! -

Diese schlichte Wahrheit gewinnt in Zeiten des Fachkräftemangels mehr und mehr an Gewicht. Wer qualifizierte Mitarbeiter hat, sollte sie auch möglichst binden. Motivierte Mitarbeiter sorgen für hohe Produktivität, für ein gutes und flüssiges Arbeitstempo und hohe Qualität.

Mögliche Handlungsfelder:

- **Jobsharing**

Jobsharing ist ein sogenanntes Arbeitszeitmodell, dass es Menschen ermöglicht, qualifizierte Jobs auch in Teilzeit auszuüben. Hierfür teilen sich zwei oder mehr Personen mindestens eine Vollzeitstelle und splitten die anfallenden Aufgaben. Ziel vom Jobsharing ist es, mehr Zeit für private Interessen zu haben und den Beruf dennoch nicht aufgeben zu müssen. Anders als bei klassischen Teilzeitstellen ist es mithilfe von Jobsharing sogar möglich, eine Führungsposition zu besetzen.

- **Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter**

Informationen über die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter, d. h. die individuellen Wünsche und Vorstellungen des Einzelnen über seine berufliche Entwicklung, können

entweder auf direktem oder indirektem Wege gewonnen werden. Indirekt ergeben sich Hinweise aus Reaktionen auf interne Stellenausschreibungen sowie aus bestimmten Interessen und Verhaltensweisen, die beim Arbeitsverhalten des Mitarbeiters beobachtet werden können. Direkte Auskünfte über die Ziele und Interessen der Mitarbeiter wird man durch unmittelbare schriftliche oder mündliche Befragung erhalten.

- **Homeoffice**

Homeoffice liegt im Trend – für immer mehr Unternehmen wird es zum Standard, dass auch von zu Hause ausgearbeitet werden kann. Da vermehrt Anträge auf Einrichtung eines Heim-Arbeitsplatzes eingehen, ist eine Arbeitsgruppe gebildet worden. Es wird hierbei eine Dienstvereinbarung zur Regelung des Verfahrens avisiert.

- **Gesundheitsmanagement**

Das Gesundheitsmanagement stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Organisationen dar. Zahlreiche Studien belegen, dass ein effektives Gesundheitsmanagement Belastungen für die Beschäftigten verringert und die Ressource Gesundheit stärkt. In der Folge steigt die Leistungsfähigkeit und krankheitsbedingte Fehlzeiten sinken. Der Ausbau des Gesundheitsmanagements der Kreisverwaltung wird durch die bereits erfolgte Einstellung der Gesundheitsmanagerin vorangebracht.

- **Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Betriebliches Eingliederungsmanagement – Demographischer Wandel und die zunehmende Arbeitsverdichtung führen vermehrt zu gesundheitlichen Problemen, die direkt oder indirekt mit den Arbeitsanforderungen in Verbindung stehen können. Dadurch steigen das Risiko und die Gefahr, dass Mitarbeiter durch Krankheit langfristig ausfallen können. Ziel des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist es, der Arbeitsunfähigkeit von Mitarbeitern vorzubeugen und im Falle des Eintritts einer Erkrankung frühzeitig und professionell zu handeln.

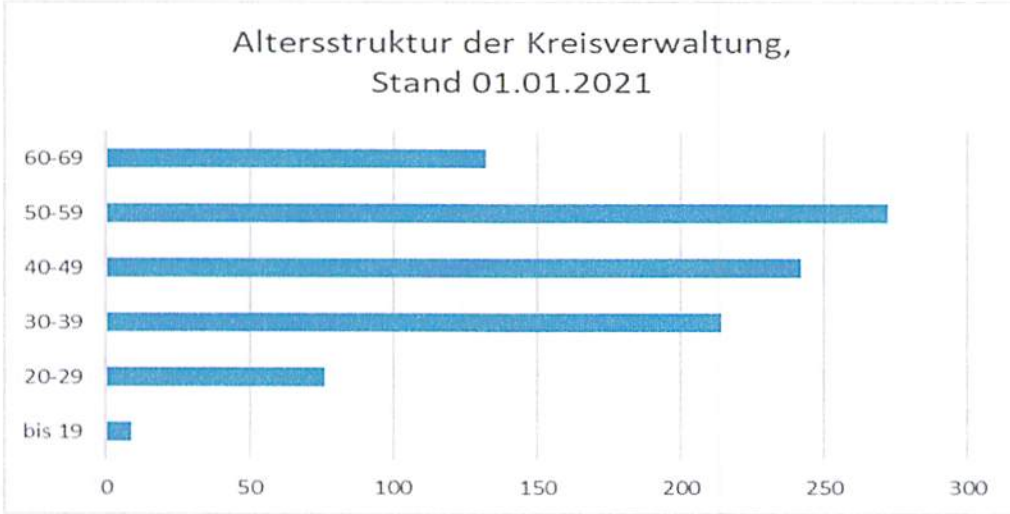
<u>Sicherung von Nachwuchskräften für das mittlere Management</u>

Das Personal für die künftige mittlere Managementebene soll möglichst aus dem eigenen Personalbestand gewonnen werden. Hierfür sind geeignete Maßnahmen wie z. B. Qualifizierungsmaßnahmen und Bildung eines „Nachwuchskräftepools" zu prüfen.

3 Personalbedarf – Ist-Aufnahme

3.1 Altersstruktur der Kreisverwaltung

Nicht nur die Bevölkerung des Landkreises Uckermark altert. Diese Entwicklungen schlagen sich sowohl in einer Abnahme der absoluten Bevölkerungszahl nieder, als auch in einem Wandel der Altersstruktur. Die demographische Entwicklung hat Folgen für nahezu alle Lebensbereiche. Das Personalmanagement öffentlicher und privater Arbeitgeber wird bereits mittelfristig mit spürbaren Veränderungen konfrontiert werden. Gravierend ist, dass der Rückgang des Erwerbspersonenpotentials ausschließlich die Altersgruppe der unter 50-Jährigen betrifft.



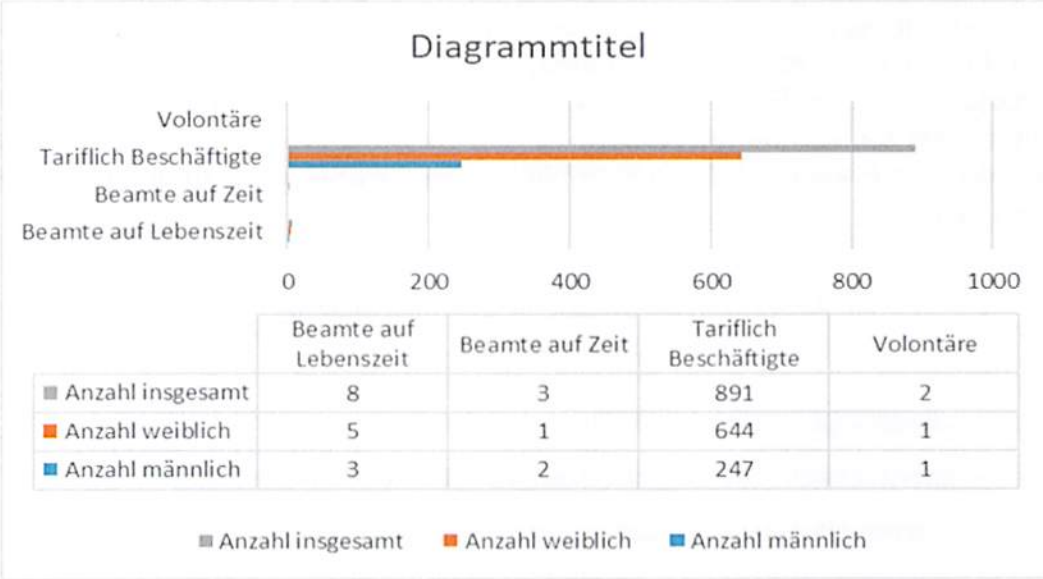
Die Kreisverwaltung muss sich in der Konsequenz darauf einstellen, dass die Gruppe der über 50-Jährigen weiterhin einen wesentlichen Teil der Belegschaften bildet. Die Leistungsfähigkeit von Behörden wird deutlich stärker als bisher von der Motivation und Arbeitsfähigkeit ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängen. Gleichzeitig wird es künftig infolge des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels deutlich schwieriger, junge Arbeitskräfte zu rekrutieren. Infolgedessen wird auch der Wettbewerb um qualifizierte Kräfte in allen Altersklassen zunehmen.

Diese Ausgangssituation wird in absehbarer Zeit aufgrund von Ruhestandseintritten und unter Berücksichtigung des sich bereits abzeichnenden Nachwuchsmangels mit besonderen Herausforderungen für die öffentlichen Arbeitgeber einhergehen. Älter werdende Belegschaften und wachsender Neueinstellungsbedarf stellen das Personalmanagement vor neue Fragen, auf die kurzfristig Antworten gefunden werden müssen, darunter:

- Wie kann mit zukünftigen Verrentungswellen umgegangen werden?
- Wie kann ein Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern gewährleistet werden?
- Wie kann die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten oder sogar gesteigert werden?
- Wie sehen die Rekrutierungsstrategien der Zukunft aus?

3.2 Personalbestand

Mit Stand vom 01.01.2021 stellt sich der Personalbestand der Kreisverwaltung Uckermark wie folgt dar:

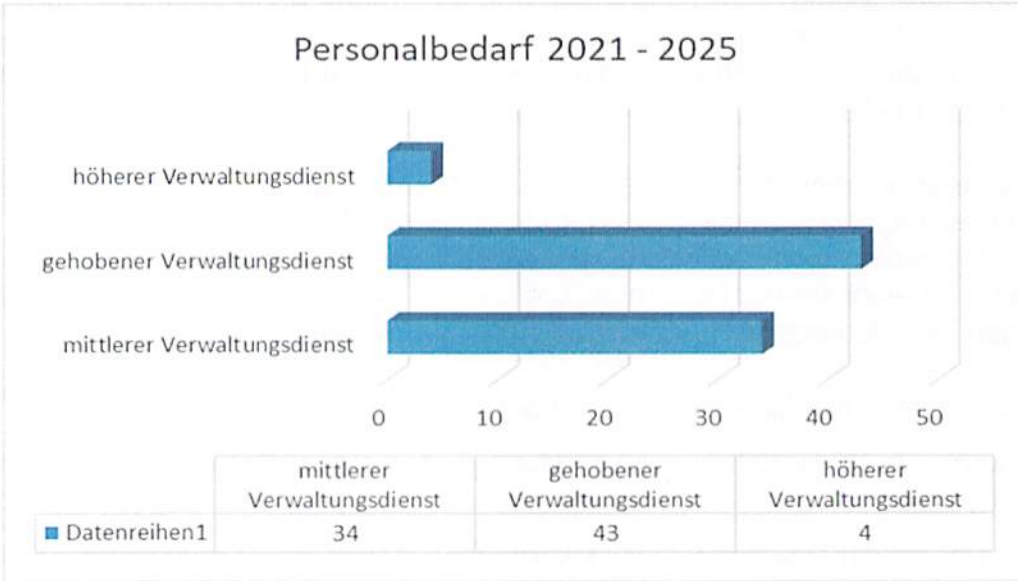


	Beamte auf Lebenszeit	Beamte auf Zeit	Tariflich Beschäftigte	Volontäre
Anzahl insgesamt	8	3	891	2
Anzahl weiblich	5	1	644	1
Anzahl männlich	3	2	247	1

Derzeit haben 19 Beschäftigte das Angebot zur Altersteilzeit wahrgenommen und begeben sich bis zum Jahr 2023 in die Freizeitphase der Altersteilzeit.

3.3 Personalbedarf 2021 bis 2025 aufgrund des Erreichens der Altersgrenze

Insgesamt erreichen in dem Planungszeitraum 81 Beschäftigte die Altersgrenze. Unterteilt im mittleren, gehobenen und höheren nichttechnischen Verwaltungsdienst stellt sich der Sachverhalt wie folgt dar:



	mittlerer Verwaltungsdienst	gehobener Verwaltungsdienst	höherer Verwaltungsdienst
Datenreihen1	34	43	4

Um eine effektive Aufgabenerfüllung auch in der Zukunft zu sichern, ist daher eine frühzeitige Personalplanung erforderlich.

4 Handlungsbedarf

Aus den bisherigen Darlegungen, den Rahmenbedingungen, den Zielen der Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung sowie dem statistischen Zahlenmaterial sind die nachfolgend genannten Steuerungsinstrumente als geeignet einzuschätzen, auch in der Zukunft eine bedarfsgerechte Verwaltung vorzuhalten. In diesem Zusammenhang erfolgte eine Abfrage aller Fachämter bzgl. des anstehenden Personalbedarfs und den bevorstehenden Entwicklungen für den Zeitraum 2021 bis 2025, die den nachfolgend aufgeführten Handlungsbedarf verdeutlichen.

4.1 Stellenmehrbedarf aufgrund der Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 39,5 bzw. 39 Stunden

In der Tarifrunde 2020 wurde am 25.10.2020 vereinbart, dass es eine Ost-West-Angleichung der Arbeitszeit geben wird. Dies wird in 2 Schritten erfolgen:

1. Ab dem 01.01.2022 wird die wöchentliche Arbeitszeit auf 39,5 Stunden reduziert,

2. ab dem 01.01.2023 wird die wöchentliche Arbeitszeit auf 39 Stunden reduziert.

Dies würde theoretisch einen enormen Personalbedarf nach sich ziehen. Nach internen groben Berechnungen auf Grund der fehlenden Stunden ist mit einem zusätzlichen Personalbedarf von insgesamt 23,8 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zu rechnen (11,9 VZÄ in 2022 und 11,9 VZÄ in 2023). Es wird derzeit geprüft, wie mit der Stundenreduzierung umgegangen werden kann. Es ist hier ggf. mit einem Mehrbedarf auf Grund der fehlenden Wochenarbeitsstunden zu rechnen. Es wird jedoch darauf hingewirkt, dass auf Grund der Stellenaufstockungen der vergangenen Jahre eine interne Kompensierung der Stunden geschehen kann.

4.2 Stellen im mittleren sowie gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst

Der Personalbedarf im Planungszeitraum zeigt, dass insgesamt 77 Stellen im mittleren- sowie gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst zu besetzen sind. In den letzten Jahren wurde die Qualifizierung von Mitarbeitern mit Abschluss zu Verwaltungsberufen (Angestellten-Lehrgang I, Verwaltungsfachwirt, verkürzter Verwaltungsfachwirt für VWA-Absolventen) realisiert. Der Landkreis Uckermark konnte dabei eine überproportional hohe Zahl von Plätzen belegen. Um darüber hinaus einen einheitlichen Qualifizierungsstand der Mitarbeiter zu sichern, werden jährlich fachliche Qualifikationen angeboten. Somit konnten viele Stellen in einem internen Stellenbesetzungsverfahren erfolgreich nachbesetzt werden. Weiterhin besteht nunmehr die Möglichkeit, bei dauerhaft vorhandenen Stellen unbefristete Einstellungen vorzunehmen, um flexibler auf sich verändernde Personalbedarfe reagieren zu können, die Bewerberlage zu verbessern und die Gewinnung von Fachkräften zu ermöglichen. Dieses Verfahren erwies sich in der Vergangenheit als sehr erfolgsversprechend und wird als Strategie weiterverfolgt.

4.3 Fachkräftemangel

Immer noch wird der Fachkräftemangel als vorrangiges Problem begriffen, welches insbesondere Schwierigkeiten bei der Gewinnung von IT-Fachkräften, Ingenieuren, Fachkräften

im Vermessungs- und Geobasiswesen sowie Fachkräften des Gesundheitswesens vorhanden ist. Eine ganz besondere Herausforderung stellt sich in Konsequenz der erkannten Probleme im Rahmen der COVID-19-Pandemie für das Gesundheits- und Veterinäramt dar. Ziel ist es in erster Linie auch Lagen, wie die gegenwärtige, weiterhin kompetent beherrschen zu können.

Hierfür ist weiterhin die kontinuierliche Ausbildung, das Nutzen von Initiativbewerbungen von Hygienefachkräften und Gesundheitsaufsehern, der vermehrte Einsatz von Arzthelfer/innen als sehr gute Ergänzung des Hygieneteams mit flexibler Einsatzmöglichkeit nötig. Weiterhin sollte bei erkennbarem Bedarf schnell reagiert und ausgeschrieben werden. Es wird ersichtlich, dass auch in den Folgejahren ein Fachkräftebedarf im medizinischen Bereich zu verzeichnen ist. Aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre kann prognostiziert werden, dass insbesondere die Besetzung dieser Stellen problematisch werden wird. Daher sind Ärztestellen grundsätzlich so frühzeitig wie möglich auszuschreiben. Die Ausschreibungen bleiben so lange veröffentlicht, bis eine adäquate Besetzung der Stellen erfolgt ist. Grundsätzlich besteht im Gesundheits- und Veterinäramt im Bereich der Ärzte die Möglichkeit, hinsichtlich der Aufgabenstruktur flexibel zu reagieren. D. h., Aufgaben können bei Bedarf entsprechend den Qualifikationen und Interessen der Beschäftigten angepasst werden.

Die Aufgaben des amtlichen Vermessungswesens gehören zu den grundlegenden Aufgaben des Staates. Geobasisdaten bilden die Landschaft des Landes in unterschiedlicher Weise ab. Das Liegenschaftskataster ist von fundamentaler Bedeutung für die Eigentumssicherung, für steuerliche Zwecke und für die vielfältigen Anwendungen der Geoinformationssysteme. Die bei den Katasterbehörden eingerichteten Geschäftsstellen der Gutachterausschüsse für Grundstückswerte tragen erheblich zur notwendigen Transparenz auf dem Grundstücksmarkt bei. Kann der Fachkräftebedarf in der Vermessungs- und Katasterverwaltung nicht mehr sichergestellt werden, drohen erhebliche Auswirkungen auf Infrastruktur- und Wohnbauprojekte, eine Gefährdung der Eigentumssicherung an Grund und Boden sowie ein Mangel an Marktdaten für eine objektive und gesicherte Immobilienbewertung. Die Aufgabe besteht daher darin, im Sinne der Zukunftssicherung des amtlichen Vermessungswesens, die Anzahl an Beschäftigten zu halten und die Situation zu stabilisieren. Bis zum Jahr 2025 gilt es im Kataster- und Vermessungsamt drei Stellen nach zu besetzen. Durch die vorgesehenen Veränderungen ist es notwendig, Personalentwicklung zu erkennen und entsprechende Instrumente zu nutzen. Um diesen Personalbedarf durch eigene Nachwuchskräfte zu decken, wurde im Jahr 2018 entschieden, die Ausbildung von Vermessungstechnikern wiederaufzunehmen. So wurde auch in diesem Jahr die Ausbildung zum Vermessungstechniker ausgeschrieben.

Ähnlicher Handlungsbedarf ist im IT-Bereich zu erkennen. Aufgrund der zunehmenden Aufgabenübertragung durch den Gesetzgeber im Bereich Digitalisierung und eGovernment sowie der damit zusammenhängenden notwendigen Kapazitätserweiterung der IT ist im hiesigen Aufgabenbereich des Amtes für Technische Dienste und Digitalisierung in den nächsten Jahren mit einem weiteren Stellenbedarf zu rechnen. Um diesen Personalbedarf durch eigene Nachwuchskräfte zu decken, wurde bereits gehandelt und im Rahmen der Ausbildung eine Stelle als Bachelor of Science (B.Sc.) im dualen Studiengang „Verwaltungsinformatik" und eine Stelle zum Fachinformatiker in der Fachrichtung Systemintegration ausgeschrieben. Es ist ferner geplant, einen weiteren dualen Studiengang zu nutzen. Die Prüfungen hierfür laufen derzeit. Bereits durchgeführte Stellenbesetzungsverfahren im Bereich der Ingenieure der Fachrichtungen Bau, Vermessung, Gebäudetechnik und Archi-

tektur zeigen sich ebenfalls problematisch. Es ist höchste Zeit, den öffentlichen Dienst für Ingenieure attraktiv zu gestalten, sonst können Investitionsziele nicht erreicht werden und der Wirtschaftsstandort nimmt nachhaltig Schaden. Alle vier Fachrichtungen haben einen besonderen Einfluss auf die Umsetzung öffentlicher Investitionen. Innerhalb des Betrachtungszeitraumes gilt es sechs Ingenieursstellen, besetzt mit langjährigen und erfahrenen Mitarbeitern mit spezifischem Fachwissen, erfolgreich nach zu besetzen. Eine attraktive Bezahlung, gute berufliche Perspektiven und Investitionen in die Ausbildung sowie Kooperationen mit den Hochschulen vor Ort, müssen dringend umgesetzt werden.

4.4 Digitalisierung

Die Digitalisierung der Verwaltung geht weit darüber hinaus, dass Bürger und Unternehmen online mit ihr kommunizieren können. Insgesamt können öffentliche Aufgaben auf neue Art und Weise erbracht werden. Eine digitale Verwaltung kann die Bedürfnisse der Bürger und Unternehmen genauer bestimmen, zielgruppengerechte Angebote aufbauen und staatliche Ziele effektiver erreichen. Sie kann die eigene Auslastung präziser prognostizieren und Ressourcen effizienter einsetzen. Sie kann Prozesse vereinfachen und Schnittstellen automatisieren. Sie kann Missbrauch staatlicher Leistungen mit intelligenter Datenanalyse besser verhindern, präventive Maßnahmen zielgenau ausrichten. Sie kann zielgerichteter in Infrastruktur investieren und nicht zuletzt ihre Arbeit attraktiver gestalten sowie Personal von monotonen und repetitiven Arbeiten entlasten. Insgesamt bietet die Digitalisierung der Verwaltung die Chance, ihre vielfältigen Aufgaben zum Wohl von Wirtschaft und Gesellschaft besser zu erfüllen. Die digitale Transformation ist nicht weniger als die Neugestaltung der Verwaltung vor dem Hintergrund der veränderten technischen Möglichkeiten. Damit die beschriebenen Potenziale erschlossen werden können, braucht es engagiertes Handeln mit Strategie und Struktur. Die digitale Transformation der Verwaltung ist eine wichtige Herausforderung, die bewältigt werden muss. Im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes sind circa 575 Verwaltungsdienstleistungen bis zum Jahr 2023 zu digitalisieren

4.5 Stellenbesetzungsverfahren

Die Ergebnisse einer Analyse der durchgeführten Stellenbesetzungsverfahren der Vergangenheit wiesen auf, dass die Zahl externer Bewerber bei Besetzungen von Stellen mit speziellen Qualifikationsanforderungen rückläufig ist. Um dieser regressiven Bewerberzahl zu begegnen, ist eine treffsichere und moderne Bewerberansprache vonnöten.

Aktuell werden Stellenausschreibungen über den eigenen Webauftritt, über kostenlose Online-Jobbörsen, Vermittlungsaufträgen sowie der örtlichen Printmedien veröffentlicht. Hier besteht Handlungsbedarf.

Verantwortung zu übernehmen und sich inhaltlich entwickeln zu können, Leistungs- und gendergerecht entlohnt zu werden und zusätzlich Gestaltungsfreiräume für die eigene Karriere in flexiblen Arbeitsstrukturen zu finden - das klingt nach einem „modernen" Arbeitsplatz. Ergänzt um die entscheidenden Aspekte der gemeinwohlorientierten Arbeit und des verlässlichen Arbeitgebers lässt sich hieraus eine spannende Stellenbeschreibung für den öffentlichen Dienst gestalten.

Der vorsichtige Blick in die nähere Zukunft lässt jedoch vermuten, dass diese Stellenbeschreibung – abgesehen von den fachlichen Anforderungen – schwer erfüllbar sein wird.

Die bisher mit dem öffentlichen Dienst einhergehende Attraktivität fußte auf einem lebenslangen Anstellungsverhältnis mit klaren Karrierewegen, sicheren Einkünften und definierten Weiterbildungspfaden. Derzeit sind tausende Stellen im öffentlichen Dienst unbesetzt. Egal auf welcher Ebene, ob in öffentlichen Unternehmen oder nachgelagerten Behörden – in den kommenden Jahren wird sich der Kampf um Mitarbeiter und Führungskräfte, um Fachkräfte und Spezialisten noch weiter zuspitzen.

Nicht nur der öffentliche Dienst, auch die Privatwirtschaft sucht nach Kandidaten, die gut ausgebildet und motiviert ihr Arbeitsleben beginnen oder in verantwortungsvolle Führungspositionen wechseln möchten. Der öffentliche Dienst steht damit in direkter Konkurrenz zur Privatwirtschaft bei der Besetzung der offenen Stellen.

Die „Präsenz und Auffindbarkeit" des Arbeitgebers bildet das Fundament erfolgreicher Arbeitgeberkommunikation. Nur präsente Unternehmen können von potenziellen Bewerbern gefunden werden und mit diesen in Interaktion treten.

Das Internet bietet einen kosteneffizienten Weg, potenzielle Mitarbeiter zu erreichen: Job-Suchmaschinen, Business-Netzwerke und Soziale Medien. Auch im Bewerbungsverfahren repräsentieren die Recruiter die Arbeitgebermarke und tragen damit zur erfolgreichen Einstellung geeigneter Talente bei.

Auch eine klare Positionierung zur Initiativbewerbung auf der Karriereseite führt zu einem erhöhten Bewerbungsaufkommen. Derzeit wird auf Initiativbewerbungen grundsätzlich verzichtet. Bewerber erhalten eine Absage, mit dem Hinweis, sich gezielt auf Stellenausschreibungen zu bewerben. Es wird derzeit bereits geprüft, wie zukünftig mit Initiativbewerbungen umzugehen ist.

Ein weiteres Ziel ist den Bewerbungsprozess zu professionalisieren und somit zu vereinfachen und ggf. ein verpflichtendes, zentrales Stellen- und Informationsportal mit moderner Bewerbungsfunktionalität zu schaffen.

5 Personalentwicklung

5.1 Zielstellungen

Wesentliche Kernpunkte des Personalentwicklungskonzeptes, die den zukünftigen Handlungsrahmen bilden, werden nachfolgend skizziert. Die Umsetzung wird dauerhaft und konsequent unter Anpassung an den jeweiligen Bedarf verfolgt.

- Bedarfsbezogene Gestaltung systematischer Prozesse zur Identifizierung, Erhaltung und Förderung des Leistungs- und Lernvermögens aller vorhandenen Beschäftigten
- Verständnis von Personalentwicklung als Steuerungsinstrument mit unmittelbaren Bezügen zur Organisationsentwicklung und Stellenbewirtschaftung
- Der Landkreis Uckermark als attraktiver Arbeitgeber
- Gewährleistung einer auskömmlichen Stellenplanung und -besetzung
- Der Aufgabenzuschnitt der Stellen entspricht dem Leistungsvermögen der Beschäftigten.

- Die Voraussetzungen für ein serviceorientiertes Handeln der Verwaltung sind gegeben.
- Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden zur Qualitätsverbesserung und Effektivitätssteigerung angeboten.
- Die Ausbildung von Nachwuchskräften bildet eine permanente Kernaufgabe.
- Die Leistung von motivierten und engagierten Beschäftigten wird anerkannt und gewürdigt.
- Die Gestaltung der Arbeitsplätze erfolgt nach ergonomischen Gesichtspunkten.
- Maßnahmen des Gesundheitsmanagements werden bedarfsgerecht angeboten.
- Das strategische Personalmanagement ist auf die Beschäftigten ausgerichtet und dabei familienbewusst.
- Der Gleichstellungsgrundsatz von Mann und Frau wird beachtet. Bei Unterrepräsentation von Frauen werden diese bei gleicher Eignung gefördert. Detaillierte Maßnahmen sind dem Gleichstellungsplan zu entnehmen.
- Die Personalentwicklung wird als bedeutsame Daueraufgabe anerkannt und unterliegt einem kontinuierlichen Prozess mit ständiger Evaluierung.

5.2 Ausbildung

Ausbildung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung. Als Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes kommt der Landkreis Uckermark dem Ausbildungsauftrag nach und leistet einen Beitrag zur Fachkräfteausbildung mit dem Ziel der Weiterbeschäftigung und laufenden Qualifizierung. Die Ausbildung erfolgt grundsätzlich für den „eigenen Bedarf" nach vorheriger mittel- und langfristiger Personalbedarfsanalyse. Mit der gut organisierten Aus- und Fortbildung soll die qualitativ hochwertige Aufgabenerfüllung ohne personenabhängige Brüche sichergestellt werden.

Die Kreisverwaltung bietet im wechselseitigen Interesse im Vorfeld zur Anbahnung eines Ausbildungsverhältnisses unterschiedlichste Formen von Praktika an. Die Ausbildung des Landkreises Uckermark erfolgt nach standardisierten und transparenten Gesichtspunkten. Hierzu gehören u. a. das Führen von Berichtsheften, Beurteilungen während der Praxisabschnitte und regelmäßige dokumentierte Gespräche mit den Ausbildern.

Um eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu gewährleisten, werden auch die Ausbilder in den erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen geschult. Die Auszubildenden werden zu Beginn ihrer Ausbildung über die leistungsabhängigen Übernahmekonditionen nach Abschluss der Ausbildung informiert und können ihre Leistungsbereitschaft an diesen Rahmenbedingungen ausrichten.

5.3 Mitarbeiterqualifizierung

Grundsätzlich erfordert eine Stelle im allgemeinen nichttechnischen mittleren, gehobenen bzw. höheren Verwaltungsdienst die entsprechende Ausbildung.

Für die Mitarbeiter, die nicht über die jeweils erforderliche Ausbildung verfügen, ist in einem gesonderten Aus- und Fortbildungskonzept zu regeln, mit welcher Qualifizierungsmaßnahme und unter welchen Bedingungen diese Ausbildung nachträglich erworben werden kann.

Die Kreisverwaltung wird sich aber auch zunehmend der Aufgabe annehmen, Ausbildungsrichtungen außerhalb des allgemeinen Verwaltungsdienstes selbst zu bedienen. Infrage kommen Berufsbilder wie Gesundheitsaufseher, Lebensmittelkontrolleure, aber auch Möglichkeiten von Studiengängen (z. B. Sozialpädagogik, Verwaltungsinformatik, Bauingenieur) sind im Rahmen der Fachkräftesicherung und der Mitarbeitermotivation mit dem Ziel der Qualitätssteigerung zu prüfen. Dabei sind auch Unterstützungen des Arbeitgebers bei Vollzeitstudiengängen denkbar. Näheres ist ebenfalls in einem Aus- und Fortbildungskonzept zu regeln.

In diesem Sinne entwickelt der Landkreis Uckermark Lösungsansätze zur Erfüllung der sich aus den tarifvertraglichen und landesgesetzlichen Regelungen ergebenden Pflichten auf dem Gebiet der Weiterbildung und darüber hinaus.

Hierzu zählen:

- Verständnis von Qualifizierung und Weiterentwicklung als Daueraufgabe
- Definition des persönlichen und aufgabenbezogenen Qualifizierungsbedarfes
- Weiterentwicklung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen
- Erwerb zusätzlich erforderlicher Qualifikationen
- Identifikation von Beschäftigten, die für Aufstiegsqualifikationen und/oder zukünftige Führungsaufgaben in Betracht kommen

5.4 Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen

Die Tatsache, dass in den kommenden Jahren die Altersgrenzen für den Renteneintritt erreicht sind, ist nicht nur die Hauptursache für den sich verschärfenden Arbeitskräftemangel. Sie führt auch dazu, dass in Organisationen ein Generationswechsel stattfindet, der deutlich über die übliche Fluktuation hinausgeht. Mehr als in den Jahren zuvor werden viele Mitarbeiter gleichzeitig ersetzt werden müssen. Unter ihnen werden sich viele zentrale Wissens- und Kompetenzträger finden, ohne deren Einsatz reibungslose Abläufe nicht mehr gewährleistet werden können. Um hier entgegenzuwirken, ist es entscheidend, dass Wissen und Kompetenzen in den Organisationen gesichert werden, entweder durch Kodifizierung oder durch gezielte Weitergabe an jüngere Mitarbeiter. Dabei kommt jedoch oftmals erschwerend hinzu, dass in gewachsenen Organisationen nicht immer und insbesondere nicht immer der jeweiligen Leitungsebene klar ist, um welches Wissen und welche Kompetenzen es überhaupt geht und wer die Kompetenz- und Wissensträger sind. Unter diesen Bedingungen ist ein Wissenstransfer nur möglich, wenn ein gezieltes forma-

lisiertes Wissensmanagement Einzug in die Organisation erhält, mit dem Ziel, für die Organisation relevante Wissens- und Kompetenzressourcen zu identifizieren, zu kodifizieren und für die Nutzung durch andere zugänglich zu machen, oder wenn gezielt die direkte Übergabe von Wissen und Kompetenzen unter den Mitarbeitern gefördert wird. Letzteres wird am besten durch die gezielte Förderung von altersgemischtem Arbeiten erreicht. Voraussetzung hierfür ist ein genauer Überblick darüber, wer wann die Verwaltung verlässt, und eine ungefähre Vorstellung davon, wo entscheidende Kompetenzen angesiedelt sind. Der Wissenstransfer kann über Teambildung oder Coachingrollen erfolgen.

5.5 Organisationsuntersuchungen/Aufgabenkritik

Die Arbeitsabläufe und die Arbeitsorganisation in den Organisationseinheiten sind permanent kritisch mit dem Ziel der Optimierung zu hinterfragen.

Folgende Schwerpunkte sind dabei zu betrachten:

Die Arbeitsabläufe sind straff und transparent zu organisieren. Informationsverluste sind zu vermeiden, Schnittstellen sind sinnvoll zu definieren und in die Organisation einzubinden (Stichwort: Prozessoptimierung). Die Wahrnehmung von Aufgaben insgesamt sowie die Intensität der Aufgabenwahrnehmung müssen einer ständigen kritischen Betrachtung unterliegen.

Es ist zu beachten, dass insbesondere bei der Umstellung von Arbeitsprozessen von Papierform in eine digitale Form (z. B. DMS, Bauen-online, e-Akte, e-Rechnung) Medienbrüche vermieden werden, die zu einer Mehrbelastung führen und damit den eigentlichen Effekt, die Prozesse effizient zu gestalten, verwirken.

Organisationsuntersuchungen werden anlassbezogen durchgeführt, d. h. zum Beispiel, wenn es Anhaltspunkte dafür gibt, dass sich Aufgaben oder Fallzahlen ändern oder wenn der Amtsleiter eine solche Untersuchung ausdrücklich wünscht. Die Untersuchung von einzelnen Stellen soll grundsätzlich vermieden werden. Stattdessen sollen größere Arbeitsbereiche untersucht werden, um Schnittstellen und Synergieeffekte festzustellen, die ein noch wirtschaftlicheres Arbeiten ermöglichen.

Schwerpunkt der Organisationsuntersuchungen wird in den nächsten Jahren in der Prozessoptimierung liegen.

Im Einzelfall kann auch ein externes Unternehmen für Organisationsuntersuchungen gebunden werden.

Im Rahmen der Prozessoptimierung der Arbeitsabläufe sind Stelleneinsparungen anzustreben, sofern dies im Rahmen der Aufgabenerfüllung vertretbar erscheint. Bei Anträgen auf Nachbesetzungen von Stellen ist im Rahmen der Aufgabenkritik zu prüfen, ob diese nachbesetzt werden müssen.

5.6 Fachkenntnisse

Jedem Mitarbeiter muss das Wissen vermittelt werden, welches er zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt. Dies setzt die Teilnahme an regelmäßigen Weiterbildungen, Semina-

ren voraus, die auf vorhandenes Fachwissen aufbauen. Der Mitarbeiter muss aber auch befähigt werden, Prozessabläufe zu erkennen und gegebenenfalls vorhandene Optimierungsmöglichkeiten festzustellen.
Die Amtsleiter sollen für ihren Zuständigkeitsbereich jährlich einen Fortbildungsplan erstellen und die hierfür erforderlichen Mittel bei der Haushaltsplanung anmelden.

5.7 Multiplikation von Fachwissen

Vorhandenes Fachwissen darf nicht nur an einer Stelle der Verwaltung vorgehalten werden. Es ist zu multiplizieren. Die Verwaltung muss auch bei längerer Krankheit von Mitarbeitern, Urlaub oder bei Arbeitsspitzen flexibel reagieren können. Die Arbeit kann dann bedarfsgerecht verteilt werden und eine Effektivitätssteigerung erreicht werden.

5.8 Ausgliederung von Aufgaben

Es muss weiterhin kritisch betrachtet werden, ob der Landkreis Uckermark alle Aufgaben, die er derzeit wahrnimmt, auch selbst wahrnehmen muss und ob nicht gegebenenfalls die Aufgabenwahrnehmung durch einen Dritten wirtschaftlicher sein kann.

5.9 Bündelung von Aufgaben

Es ist zu prüfen, ob die ämterübergreifende Wahrnehmung gleichgelagerter Aufgaben sinnvoll und wirtschaftlich sein kann. Hierbei sind insbesondere positive Synergieeffekte wie die Absicherung der Vertretung oder die Erweiterung von Fachwissen zu berücksichtigen. Eine Bündelung von Arbeitsaufgaben kann im Einzelfall auch zu Stelleneinsparungen führen.

5.10 Schlüsselqualifikationen

Jede Tätigkeit erfordert eine Reihe von Kompetenzen, die nicht zwangsläufig in der Ausbildung oder im Rahmen einer fachlichen Fortbildung vermittelt werden. Teilweise kann man diese Kompetenzen erlernen, teilweise sind sie aber auch ein Persönlichkeitsmerkmal, das nur schwer veränderbar ist.

Es ist für jede Stelle zu analysieren, welche Kompetenzen der Stelleninhaber benötigt. In einem 2. Schritt sollte festgestellt werden, ob der Stelleninhaber über diese Kompetenzen verfügt oder ob es Defizite gibt, die ausgeglichen werden müssen.

6 Personalmotivation/Steuerungsinstrumente

Ein nicht zu unterschätzendes Steuerungsinstrument ist die Motivation der Mitarbeiter. Motivierte Mitarbeiter sind leistungsfähiger und daher in der Regel bereit, ihre Aufgaben im Sinne der Verwaltung zu erfüllen. Die verschiedenen Instrumente der Mitarbeitermotivation sind konsequent zu nutzen. Da aufgrund des Tarifsystems im öffentlichen Dienst direkte finanzielle Anreize für besondere Leistungen nur bedingt möglich sind, sollte regelmäßig im Fokus der Mitarbeitermotivation die persönliche Entwicklung stehen.

6.1 Leistungsorientiertes Entgelt gemäß § 18 TVöD (LOB)

Eine finanzielle Möglichkeit der Mitarbeitermotivation stellt das leistungsorientierte Entgelt gem. § 18 TVöD dar.

Dies setzt allerdings voraus, dass stärker als in den bisherigen Jahren der Leistungsaspekt durch die Leiter der Organisationseinheiten herausgestellt wird. Wenn tatsächlich die Leistungsträger auch vom Leistungsentgelt mehr profitieren als die durchschnittlich leistenden Mitarbeiter, dann kann auch mit dem Leistungsentgelt motiviert werden.

6.2 Jährliches Mitarbeitergespräch/Feedback-Gespräch

Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Führungsinstrument der Vorgesetzten. Auch die Beschäftigten sollten dieses Instrument dazu nutzen, die Belange gegenüber dem Vorgesetzten deutlich zu machen.

Das Mitarbeitergespräch ist unterteilt in Zielvereinbarungsgespräch und Fördergespräch. Bei den Zielvereinbarungsgesprächen werden zwischen Beschäftigten und Vorgesetztem Arbeitsziele für das kommende Jahr vereinbart, wohingegen bei den Fördergesprächen die persönlichen Belange der Beschäftigten berücksichtigt werden, um Motivation, Eigeninitiative und Zufriedenheit zu fördern. Auch das Feedback des/der Beschäftigten an die/den Vorgesetzte/n ist Bestandteil des Gesprächs.

Folgende Ziele sollen mit der Fortführung von Mitarbeitergesprächen erreicht werden:

- Konkrete Leistungs- und Zielvereinbarungen
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Vorgesetztem und der Zusammenarbeit
- Förderung von eigenverantwortlichem und selbstständigen Arbeiten
- Förderung von Arbeitszufriedenheit
- Verbesserung der Kritikfähigkeit und Aussprache von Anerkennung
- Offene gegenseitige Einschätzung der Beschäftigten
- Verbesserung der Dienstleistung

In diesem Zusammenhang kommt allen Führungskräften dabei eine Schlüsselrolle zu. Mit geeigneten Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung sollen sie den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden und dabei die Anforderungen der Gesamtorganisation berücksichtigen.

Situativ ist es oftmals sinnvoll, ein Feedback-Gespräch auch unterjährig mehrmals zu führen, um die vorgenannten Kommunikationsziele zu erreichen.

6.3 Gesundheitsmanagement

Eine weitere Möglichkeit der Mitarbeitermotivation bietet das Gesundheitsmanagement.

Bislang konnten bereits erste kleinere Maßnahmen auf den Weg gebracht werden. Durch das Gesundheits- und Veterinäramt werden jährlich Grippeschutzimpfungen angeboten.

Insbesondere für länger erkrankte Beschäftigte wurde auf der Grundlage des SGB IX ein System zum betrieblichen Eingliederungsmanagement entwickelt. Den Beschäftigten stehen kompetente Ansprechpartner zur Seite, mit denen sie gemeinsam nach Lösungen für ihr gesundheitliches Problem am Arbeitsplatz suchen können.

Die Förderung, Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit der Beschäftigten ist für den Arbeitgeber ein wichtiges Ziel. Nur gesunde Mitarbeiter sind belastbar und leistungsfähig.

Das Personalamt wird in den nächsten Jahren weiter daran arbeiten, ein Konzept zum Gesundheitsmanagement in der Kreisverwaltung Uckermark zu entwickeln. Hierzu ist bereits die Funktion eines behördlichen Gesundheitsmanagers im Personalamt auf einer Stelle verankert worden.

Krank werden zu können, liegt in der Natur des Menschen. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) soll einen Beitrag zur Gesundung der betroffenen Beschäftigten leisten, die sich daran selbst aktiv im Rahmen des Möglichen beteiligen können. Denn die Fehlzeiten der Betroffenen führen auch zu Störungen im Arbeitsalltag, auf die frühzeitig mit Hilfe des BEM reagiert werden soll, um somit für die Zukunft Fehlzeiten zu verhindern.

Das BEM hat das Ziel, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, um die Arbeitsunfähigkeit/Dienstunfähigkeit zu überwinden und Vorschläge für Leistungen und/oder Hilfen zu erarbeiten, mit denen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit/Dienstunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement dient:

- der Beschäftigungssicherung für Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und möglicher Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit,
- der gemeinsamen Erarbeitung von arbeitsbezogenen Gründen von Krankheitsursachen bzw. für deren Verstärkung,
- der Überwindung und Vorbeugung erneuter Arbeits- bzw. Dienstunfähigkeit,
- dem Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit,
- der gezielten und schnellen Rückkehr an den Arbeitsplatz,
- der Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten und
- der Motivation zur Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Im Rahmen des BEM wird den Betroffenen ein Gespräch angeboten. Es ist ihnen freigestellt, ob sie dieses Gesprächsangebot annehmen. Auf die Vertraulichkeit des Gespräches

wird ausdrücklich hingewiesen. In dem Gespräch wird in einer absolut vertraulichen Form ein Blick auf die individuelle Arbeits- und Belastungssituation gerichtet sowie Verbesserungs- und Unterstützungsmöglichkeiten herausgearbeitet.

Das BEM beruht auf den Prinzipien der Freiwilligkeit und des Dialogs. Es kann nur dann zum Erfolg führen, wenn alle am Prozess Beteiligten aktiv an der Gestaltung mitarbeiten. Dabei ist es hilfreich, von den Betroffenen gesundheitsbezogene Informationen zu erhalten, um z. B. die angemessene Ausstattung des Arbeitsplatzes vorzunehmen oder andere entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten. Bei Bedarf können weitere Personen, wie die Betriebsärztin oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit, zu Beratungszwecken hinzugezogen werden.

Auf Wunsch der Betroffenen kann jederzeit auch ohne oder vor Ablauf einer 6-wöchigen Arbeitsunfähigkeit das BEM durchgeführt werden.

6.4 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der Landkreis Uckermark steht im Wettbewerb mit anderen öffentlichen (und privaten) Arbeitgebern und zeichnet sich bereits jetzt durch eine Vielzahl von attraktiven Rahmenbedingungen aus.

Als familienfreundlicher Arbeitgeber werden zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf geeignete Maßnahmen gefördert. Vereinbarkeit von Familie und Beruf beinhaltet auch die Vereinbarkeit von Pflege der Familienangehörigen und Beruf. Gleichermaßen stellt sich der Landkreis Uckermark der Herausforderung des Themas „Work-Life-Balance", wonach je nach Lebensalter und Lebenssituation individuell Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsumfänge geprüft werden. Konkret sind folgende Vorzüge zu benennen:

- Attraktivität durch flexible Arbeitszeitgestaltung (z. B. gleitende Arbeitszeit und Arbeitsteilzeitmodelle)
- Möglichkeit eines alternierenden Arbeitsplatzes (Homeoffice), soweit nicht dienstliche Gründe entgegenstehen
- Möglichkeiten der unbezahlten Freistellung (Sabbatjahr), soweit nicht dienstliche Gründe entgegenstehen
- Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung
- Erleichterung des Wiedereinstiegs nach Elternzeit
- Möglichkeit zur Teilzeitarbeit während der Elternzeit
- Gesundheitsmanagement (Zurverfügungstellung höhenverstellbarer Tische, ergonomischer Bürostühle, Bildschirmarbeitsplatzbrillen)

Teilzeitarbeit

Vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine Steuerung der Mitarbeiterzufriedenheit über die Arbeitszeit möglich.

Folgende Zielsetzungen werden verfolgt:

Das Instrument der Teilzeitarbeit wird zunehmend durch die Mitarbeiter in Anspruch genommen. Es wird vorrangig zur Erziehung von Kindern, aber auch zur Pflege von Angehörigen genutzt.

Zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden Anträge auf Teilzeitarbeit (befristet oder unbefristet) grundsätzlich genehmigt, sofern nicht dringende dienstliche oder betriebliche Belange dagegen stehen.

Im Gegenzug besteht aber auch für den Amtsleiter die Möglichkeit der Nachbesetzung der dadurch freien Stellenanteile für den jeweiligen Zeitraum.

Die Teilzeitarbeit sollte auch künftig im Sinne einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf großzügig gehandhabt werden. Derzeit arbeiten circa 37 % aller Mitarbeiter in Teilzeit (331 Beschäftigte)

Alternative Arbeitsformen

Homeoffice

Bei alternierendem Homeoffice wird die Arbeitsleistung teilweise im Betrieb und teilweise am Heimarbeitsplatz erbracht. Vorteil gegenüber reiner Homeoffice ist, dass die Einbindung in die betrieblichen Strukturen erhalten bleibt. Aktuell wird einzelfallbezogen unter maßgeblichen Voraussetzungen geprüft, ob Anträgen auf alternierenden Arbeitsplätzen Bewilligung finden können.

Homeoffice verfolgt nachfolgende Zielsetzungen:

- Flexibilisierung von Arbeitsprozessen
- Erhöhung der Produktivität durch konzentrierteres Arbeiten
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- Personalerhaltung
- Motivation und Zufriedenheit
- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Größere Selbstbestimmung und Zeitsouveränität
- Erhöhung der Lebensqualität
- Entlastung des Verkehrs und der Umwelt

Unter Beachtung der nachfolgenden Fragestellungen wird der Einsatz von alternierenden Arbeitsplätzen weiterhin geprüft. Soweit die Prüfung einen wirtschaftlichen und reibungslosen Betrieb attestiert, wird angestrebt, eine entsprechende Dienstvereinbarung mit dem Personalrat zu schließen und das Personalentwicklungsinstrument zu etablieren.

- Eignung der dienstlichen Belange (Arbeitsplätze mit geringem bis keinem persönlichen Bürgerkontakt)
- Eignung der Person
- Eignung der Wohnverhältnisse
- Erfüllung der technischen Voraussetzungen im heimischen Bereich
- Erfüllung der datenschutzrechtlichen Gegebenheiten

Job-Sharing

Als Job Sharing wird ein Arbeitszeitmodell bezeichnet, bei dem sich mindestens zwei Beschäftigte in Teilzeitarbeit einen oder mehrere Arbeitsplätze teilen.

Hierbei sind verschiedene Aufteilungen in Bezug auf Arbeitszeit und Aufgaben möglich. In Bezug auf die Verteilung der Arbeitszeit gibt es die verschiedensten Modelle: Die häufigste Form des Job Sharing ist der Halbtagsrhythmus, jedoch ist auch eine tageweise Aufteilung möglich.

Job Sharing erfordert in jedem Fall ein hohes Maß an Flexibilität, Kooperationsbereitschaft und Kommunikation. Die Aufteilung des Arbeitsplatzes folgt dabei in der Regel in zwei Modellen.

Job-Splitting

Beim Job-Splitting sind die Aufgabenprofile der Beschäftigten identisch, d. h., es geht dabei nur um die zeitliche Aufteilung des Arbeitsplatzes. Ein Vollzeitarbeitsplatz wird in Teilzeitarbeitsplätze aufgeteilt. Die Arbeitsverträge existieren unabhängig voneinander.

Job-Pairing

Beim Job-Pairing müssen sich die Beschäftigten in Bezug auf die Aufgabenverteilung miteinander abstimmen. Sie tragen gemeinsam die Verantwortung für ihren Aufgabenbereich und treffen wichtige Entscheidungen zusammen. Beim Job-Pairing wird der Arbeitsvertrag zusammen mit den Partnern geschlossen. Eine Kündigung ist auch nur gemeinsam möglich.

Soweit das Stellenprofil für Job-Sharing geeignet ist, bietet der Landkreis Uckermark das Modell an. Auch in Stellenausschreibungen soll dann darauf hingewiesen werden.

6.5 Altersteilzeit (ATZ)

Altersteilzeit ist nach den tariflichen und beamtenrechtlichen Vorschriften weiterhin möglich. Die Tarifeinigung vom 25. Oktober 2020 beinhaltet u. a. die Verlängerung der Möglichkeit der Inanspruchnahme der Altersteilzeit nach dem TV Flex AZ bis zum 31. Dezember 2022. Der Anspruch auf Altersteilzeit ist auf 2,5 v. H. der Beschäftigten begrenzt. Somit wird jährlich aus der Anzahl der zum Stichtag vorhandenen Tarifbeschäftigten ermittelt, wie viele Beschäftigte einen Anspruch auf Altersteilzeit haben.

6.6 Pflegezeitgesetz

Die Pflegezeiten im Beschäftigungsverhältnis werden durch zwei verschiedene Gesetze gestaltet. Sie unterscheiden sich in den rechtlichen Auswirkungen erheblich. Das Pflegezeitgesetz gibt den Rechtsanspruch auf Freistellung, um kurzeitig oder in der Pflegezeit von 6 Monaten ohne Vergütung der Arbeit fernzubleiben zu dürfen. Nach dem Familienpflegezeitgesetz kann der Beschäftigte bei Einverständnis des Arbeitsgebers die Arbeitszeit reduzieren. Aufgrund der Komplexität der Rechtsmaterie unter notwendiger Beachtung des jeweiligen Einzelfalles wird zu Detailfragen im Personalamt beraten.

6.7 Elternzeit

Elternzeit wird im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben gewährt. In Abstimmung zwischen Beschäftigten und dem Arbeitgeber/dem Dienstherrn ist eine Teilzeitbeschäftigung innerhalb der Elternzeit möglich.

6.8 Personalrotation

Ein gut funktionierendes System der Personalrotation stellt ebenfalls ein Instrument der Personalmotivation dar.

Allgemeine Ziele:

Die Mitarbeiter sollen durch den gezielten und geplanten Wechsel ihr Wissen und ihre Erfahrung erweitern, ihr Qualifikationsniveau praxisnah erhöhen und im Ergebnis Arbeitsplätze einnehmen, die ihren Befähigungen und Neigungen entsprechen.

Job-Rotation soll motivationsfördernd wirken, indem sie dem Wunsch nach Abwechslung im Inhalt der Arbeitsaufgabe, nach beruflichem Aufstieg und „gefordert werden" entgegenkommt. Mitarbeiter können ihr Qualifikationsprofil an mehreren Stellen unter Beweis stellen. Die Erweiterung der Verwendungsmöglichkeiten, Steigerung von Flexibilität und Mobilität, Erleichterung der Stellvertretung im Interesse der Mitarbeiter und der Organisation sind weitere Vorteile.

7 Ausblick

Die Beschäftigten im öffentlichen Dienst werden im Durchschnitt älter und gehen in den nächsten Jahren in größerer Zahl in den Ruhestand. Gleichzeitig steigt die Konkurrenz mit der Privatwirtschaft auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt um qualifizierte Nachwuchskräfte. Attraktive Beschäftigungsbedingungen sind unerlässlich, um im Wettbewerb mit der Pri-

vatwirtschaft leistungsstarkes und qualifiziertes Personal für sich gewinnen zu können. Ebenso sollte die Ausbildung für den „eigenen Bedarf" nach vorheriger mittel- und langfristiger Personalbedarfsanalyse weiterhin im Fokus stehen.

Die Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung bildet die Grundlage für weitere Maßnahmen, welche zukünftig umgesetzt werden müssen. Daraus resultiert die Entwicklung folgender Konzepte:

- Fortschreibung des Aus- und Fortbildungskonzeptes,
- Entwicklung eines Konzeptes zum Gesundheitsmanagement.

Es erfolgt eine regelmäßige Fortschreibung der Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung, mindestens alle 5 Jahre.