Landkreis Vorpommern-Rügen

# Entwurf

**vom 20. August 2014**

# Stellen- und Personalentwicklungskonzept des Landkreises Vorpommern-Rügen bis zum Jahr 2020

**Impressum:**

**Herausgeber:**

Landkreis Vorpommern-Rügen
Der Landrat
Carl-Heydemann-Ring 67
18437 Stralsund
Telefon: +49 (3831) 357-1000
Telefax: +49 (3831) 357-444001
E-Mail: service@lk-vr.de
Internet: www.lk-vr.de

**Redaktion:**

Landkreis Vorpommern-Rügen
Der Landrat
Fachgebiet Personal/Fachgebiet Organisation
Carl-Heydemann-Ring 67
18437 Stralsund
Telefon: +49 (3831) 357-1000
Telefax: +49 (3831) 357-444001
E-Mail: service@lk-vr.de

**Erscheinungsdatum:**

# Inhaltsverzeichnis

STELLEN- UND PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPT DES LANDKREISES VORPOMMERN-RÜGEN BIS ZUM JAHR 2020 ..... 1
INHALTSVERZEICHNIS ..... 3
EINLEITUNG ..... 6
TEIL I PERSONALMANAGEMENT UND PERSONALENTWICKLUNG ..... 10
1 PERSONALENTWICKLUNG ..... 11
2 ZIELE VON PERSONALENTWICKLUNG IM LANDKREIS VORPOMMERN-RÜGEN ..... 11
3 AUFGABEN DER PERSONALENTWICKLUNG ..... 12
4 PERSONALCONTROLLING ..... 12
5 PERSONALAUSWAHLVERFAHREN UND -PROZESSE ..... 12
6 EINFÜHRUNG NEUER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER IN DIE AUSZUÜBENDE TÄTIGKEIT 13
7 MITARBEITERGESPRÄCHE ..... 13
8 QUALIFIZIERUNGSGESPRÄCHE ..... 14
9 ZIELVEREINBARUNGS/-ERREICHUNGSGESPRÄCHE, LEISTUNGSORIENTIERTE BEZAHLUNG, VERKÜRZUNG VON STUFENLAUFZEITEN ..... 14
10 MAßNAHMEN ZUR ENTWICKLUNG DER TEAMARBEIT ..... 15
11 FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG ..... 15
12 NACHWUCHSFÖRDERUNG ..... 16
13 SUPERVISION/(KOLLEKTIVE) BERATUNG ..... 16
14 GENDER MAINSTREAMING/FRAUENFÖRDERUNG ..... 17
15 QUALITÄTSMANAGEMENT ..... 17
16 PROJEKTMANAGEMENT ..... 18
17 AUSBILDUNG ..... 19
18 QUALIFIZIERUNG/FORT- UND WEITERBILDUNG ..... 20
19 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT ..... 21
20 VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF ..... 22
21 EINRICHTUNG EINES STELLENPOOLS ..... 23
TEIL II STELLEN- UND PERSONALKOSTENENTWICKLUNG ..... 24
1 ERSTELLUNG DER STELLEN- UND PERSONALENTWICKLUNG DES LANDKREISES VORPOMMERN-RÜGEN BIS 2020 AUF DER BASIS DES STELLENPLANES 2014 ..... 25
2 EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE HÖHE VON PERSONALKOSTEN ..... 25
3 EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE STELLENANZAHL ..... 26
4 INTERNE EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE STELLENANZAHL ..... 27
5 ALLGEMEINE MAßNAHMEN ZUR STELLEN- BZW. PERSONALKOSTENREDUZIERUNG ..... 27

**6 ERSATZ VON AUSSCHEIDENDEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN DURCH EINTRITT IN DIE ALTERSRENTE BZW. IN DIE FREIZEITPHASE ZUR ALTERSTEILZEIT ..... 28**

**7 VORBEMERKUNGEN FÜR DIE NACHFOLGENDEN EINZELBETRACHTUNGEN ..... 29**

**8 DARSTELLUNG EINZELNER FACHDIENSTE UND BEGRÜNDUNG IHRER NOTWENDIGKEIT ..... 29**

8.1 BEREICH LANDRAT ..... 29
*8.1.1 Fachdienst Büro des Landrates und des Kreistages ..... 29*
*8.1.2 Gleichstellung ..... 30*
*8.1.3 Personalrat ..... 30*
*8.1.4 Fachdienst Stabstelle Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung ..... 30*
*8.1.5 Fachdienst Recht und Kommunalaufsicht ..... 31*
*8.1.6 Fachdienst Rechnungs- und Gemeindeprüfung ..... 32*
*8.1.7 Fachdienst 12 (Finanzen) ..... 33*
8.2 FACHBEREICH 1 ..... 33
*8.2.1 Fachdienst Personal ..... 34*
*8.2.2 Fachdienst Organisation/IT ..... 35*
*8.2.3 Fachdienst Soziales ..... 36*
*8.2.4 Fachdienst Jugend ..... 38*
8.3 FACHBEREICH 2 ..... 39
*8.3.1 Fachdienst Ordnung ..... 39*
*8.3.2 Fachdienst Gesundheit ..... 41*
*8.3.3 Fachdienst Veterinärwesen und Verbraucherschutz ..... 41*
*8.3.4 Fachdienst Gebäudemanagement/Schulen ..... 42*
8.4 FACHBEREICH 3 ..... 44
*8.4.1 Fachdienst Kataster und Vermessung ..... 44*
*8.4.2 Fachdienst Bau und Planung ..... 45*
*8.4.3 Fachdienst Wasserwirtschaft, Umwelt und Natur ..... 45*
*8.4.4 Fachdienst Bürgerservice ..... 46*

**9 FREIZEITPHASE ALTERSTEILZEIT ..... 47**

**10 FAZIT ..... 48**

**11 ANLAGEN ..... 48**

## Geltungsbereich

Dieses Stellen- und Personalentwicklungskonzept des Landkreises Vorpommern-Rügen gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachbereiche, Fachdienste und sonstigen Organisationseinheiten der Kreisverwaltung.

Nicht erfasst sind die vier kommunalen Eigenbetriebe und die Unternehmen des Privatrechts.

Die Eigenbetriebe können eigene Konzepte zu ihrer Stellen- und Personalentwicklung aufstellen.

# Einleitung

Die demografische Entwicklung und der gesellschaftliche Wandel in unserem Land nehmen zunehmend mehr Raum in der Diskussion um die weitere Entwicklung in Europa, in Deutschland, in Mecklenburg-Vorpommern und so auch in der Kreisverwaltung des Landkreises Vorpommern-Rügen ein. Ausgelöst durch Prognosen der Bevölkerungsentwicklung, insbesondere durch den massiven Geburtenrückgang, die Bevölkerungsabwanderung und die dramatischen Zahlen zur Alterung der Bevölkerung beginnen viele Kommunen, sich intensiv mit dem Thema „demografischer Wandel“ auch in Bezug auf ihre Personalentwicklung auseinanderzusetzen.

Der Landkreis Vorpommern-Rügen entstand im Rahmen der Landkreisneuordnung in Mecklenburg-Vorpommern mit Wirkung vom 4. September 2011 aus den ehemaligen Landkreisen Nordvorpommern und Rügen sowie der ehemals kreisfreien Hansestadt Stralsund.

Gleichzeitig stand der neu gebildete Landkreis zum 1. Januar 2012 vor der Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens Mecklenburg-Vorpommern (NKHRM-V).

Weiterhin verfügt der Landkreis über eine Besonderheit unter den Verwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern:

Nach der zweiten Verordnung zur Änderung der Kommunalträgerzulassungsverordnung vom 14. April 2011 ist der Landkreis Vorpommern-Rügen für das Gebiet des ehemaligen Landkreises Nordvorpommern mit Wirkung vom 1. Januar 2012 als weiterer kommunaler Träger der Leistungen nach § 6a Absatz 2 Nr. 1 des SGB II zugelassen worden.

Gemäß § 6a Absatz 7 des SGB II erweitert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales auf Antrag des kommunalen Trägers die Zulassung nach Absatz 1 oder 2 durch Rechtsverordnung ohne Zustimmung des Bundesrates.

Der Kreistag des Landkreises Vorpommern-Rügen hat mit Beschluss KT 055-03/2011 vom 19. Dezember 2011 beschlossen, dass der Landkreis Vorpommern-Rügen nach § 6a Absatz 7 SGB II den Antrag auf Erweiterung der Zulassung als kommunaler Träger aufgrund kommunaler Neugliederung mit Wirkung vom 1. Januar 2013 stellt.

Mit der Vierten Verordnung zur Änderung der Kommunalträger-Zulassungsverordnung (4. KomtrZVÄndV) wurde der Landkreis Vorpommern-Rügen gemäß Artikel 1 als Träger der Leistung nach § 6c Absatz 1 Satz 1 Nr. 1 des SGB II mit Wirkung vom 1. Januar 2013 zugelassen.

Durch diesen Umstand ist im Verhältnis Fläche-Einwohner-Verwaltung die größte Kreisverwaltung in Mecklenburg-Vorpommern entstanden.

Die Entscheidung des Landkreises Vorpommern-Rügen, zunächst aus Kostengründen zusätzlich zur Kreisstadt Stralsund die Verwaltungsstandorte Grimmen, Ribnitz-Damgarten und Bergen auf Rügen beizubehalten und an diesen jeweils einen Fachbereich zu konzentrieren, führte darüber hinaus dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedes sich bietende personalwirtschaftliche Instrument (Ausschreibungen, Umsetzungen, Versetzungen) für sich nutzten, um in der Nähe des Wohnortes zu arbeiten. Hinzu trat, dass auch strukturelle Veränderungen zu neuen Anforderungen bezüglich der Qualifikation führten. Folglich stand das über Jahre

angeeignete breite Fachwissen nicht mehr für die Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung, für die es benötigt wurde.

Dieser „Personaltourismus“ ist jetzt weitestgehend abgeschlossen. Hieraus ergibt sich jedoch ein wesentlich erhöhtes Qualifizierungserfordernis.

Der Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern hat ab dem Jahr 2012 durch die Beauftragung der Firma PWC versucht, die Landkreise Vorpommern-Rügen und Vorpommern-Greifswald dahingehend zu unterstützen, die von der KGSt aufgrund der Kreisgebietsreform ermittelte Fusionsrendite in der Praxis zu untersuchen.

Im Februar 2014 teilte der Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern mit, dass diese Untersuchung ohne bindendes Ergebnis für die Landkreise bleiben wird.

Die Ursachen liegen u. a.

- in der unzureichenden Erfassung der Datengrundlagen; es wurde durch das externe Unternehmen vielfach von Annahmen ausgegangen, die keine Grundlagen hatten,
- die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens Mecklenburg-Vorpommern (NKHRM-V) wurde nicht berücksichtigt,
- das Kommunale Jobcenter (KJC) selbst und seine Auswirkung auf die übrige Verwaltung fand ungenügende Berücksichtigung,
- die zu Grunde gelegten Vergleichswerte waren nicht nachvollziehbar – herangezogene Fallzahlen, Fallzahlenschlüssel bzw. mittlere Bearbeitungszeiten konnten nicht nachvollziehbar erläutert werden, so kann z. B. die Einwohnerzahl nicht Grundlage der Stellen- und Personalbedarfsanalyse sein, wenn belastbare Fallzahlen vorhanden sind und ein völlig anderes Bild zeichnen,
- die Standortpolitik bzw. Standortkonzeptionen der Kreisverwaltung wurden überhaupt nicht berücksichtigt - es wurde in der Betrachtung und Analyse von einem Zentralstandort ausgegangen, der bisher noch nicht vorhanden ist.

Der dem Landkreis übermittelte Entwurf des Untersuchungsergebnisses, der in Eckpunkten entsprechende Anregungen für zukünftige Einsparpotentiale bietet, wird dennoch in die folgenden Einzelbetrachtungen zu den Fachdiensten einbezogen, um zum einen dem groben Vergleich und zum anderen der kritischen Auseinandersetzung zu dienen.

Der Landkreis Vorpommern-Rügen hat im Jahr 2011 erstmals das klare Ziel definiert, dass nach vorsichtigen Schätzungen bis zum Jahr 2020 eine Einsparung von 120 Stellen realistisch sei, wenn

- sich die Fallzahlen nicht erhöhen,
- keine weiteren Aufgaben per Bundes- und Landesgesetze auf die Landkreise übertragen werden und/oder,
- keine zusätzlichen Forderungen bezüglich statistischer Auswertungen/Meldungen an Land und Bund und sonstige Behörden durch diese erhoben werden.

Sowohl die KGSt als auch alle anderen Firmen, die sich mit Stellenbemessungen im öffentlichen Dienst beschäftigen, gehen nach eigenen Angaben in der erforderlichen Stellenbemessung von einer Mindestausstattung mit Personal - das **durchschnittlich leistungsfähig, qualifiziert und anwesend** ist, aus.

Diese zugrunde gelegten Annahmen treffen nicht durchgängig auf den Personalbestand des Landkreises Vorpommern-Rügen zu. Deshalb wird es auch für einen längeren Zeitraum Abweichungen zur Mindestausstattung geben müssen.

Die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung für die Bürgerinnen und Bürger unseres Landkreises sowie der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert eine Berücksichtigung des demografischen Wandels.

Dadurch muss der Fokus nach der Kreisgebietsreform nunmehr vollumfänglich auf die Personalpolitik und die Implementierung moderner Personalmanagementinstrumente und Personalmanagementphilosophien gelegt werden. Das Personalcontrolling nimmt eine wichtige Rolle für eine zukunftsfähige Kreisverwaltung ein.

Nach einem langen Konsolidierungszeitraum muss nunmehr unter dem Aspekt der Haushaltssicherung verstärkt in Ausbildung, Personalmarketing, Personalbindung, Personalerhaltung und moderne Personalstandards investiert werden, denn diese Maßnahmen sind die notwendige und nachhaltige Investition in die Zukunft unserer Verwaltung.

Die Aktivierung der individuellen Leistungsbereitschaft der einzelnen Beschäftigten und die Nutzung ihrer individuellen Stärken sowie die Personalgewinnung und die Personalerhaltung werden nur durch Kooperation, Motivation und ein Miteinander von Arbeitgeber und Bediensteten erreicht werden können.

Der Anspruch, trotz der Alterung der Bediensteten der Verwaltung dauerhaft erfolgreich zu bleiben, wird zur personalpolitischen Herausforderung der kommenden Jahre und Jahrzehnte. Im Rahmen des Personalmanagements und der Personalentwicklung müssen geeignete Instrumente vorhanden sein, mit denen eine alterungsgerechte Personalpolitik gestaltet werden kann.

Gesundheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen die erfolgreiche Arbeit und die Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung maßgeblich. Deshalb ist ein gezieltes betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement von entscheidender Bedeutung.

Die Qualifizierung, insbesondere auch die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „U30“ sowie das Einarbeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in neue Aufgabengebiete gewinnen ebenfalls zunehmend an Bedeutung.

Wirksame Methoden müssen entwickelt werden, wie das vorhandene Wissen und die vorhandenen Qualitätsstandards in der Kreisverwaltung optimiert und dauerhaft gesichert werden können.

Ältere und jüngere Beschäftigte müssen miteinander lernen und arbeiten, um so voneinander zu partizipieren zu können.

Aufgrund des demografischen Wandels verändert sich die Bewerberlage stark. Eine Konkurrenz unter den Arbeitgebern - nicht nur der öffentlichen Hand - ist die Folge. In diesen Wettbewerb muss sich der Landkreis Vorpommern-Rügen für die Menschen in unserem Landkreis erfolgreich einbringen.

Für diesen Erfolg müssen sich Politik und Verwaltung sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren und gemeinsam motiviert agieren.

Die Kreisverwaltung wird sich im Wettbewerb unter den öffentlichen Arbeitgebern nur behaupten können, wenn sie als zukünftiger Arbeitgeber bzw. Dienstherr für junge Menschen und ganze Familien attraktiv ist, wenn sich Familie und Beruf gut miteinander vereinbaren lassen.

# Teil I
# Personalmanagement
# und
# Personalentwicklung

## 1 Personalentwicklung

Personalentwicklung (PE) ist Teil der Organisationsentwicklung (OE) und auf das Gesamtziel „Optimierung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung Landkreis Vorpommern-Rügen“ hin ausgerichtet. Sie ist damit auch Steuerungsinstrument zur Erhaltung und Verbesserung der Effizienz und damit der Wettbewerbsfähigkeit des Landkreises und der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. PE ist Führungsaufgabe und leistet einen wichtigen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zur positiven Entwicklung einer einheitlichen und innovativen Kultur und zur Professionalisierung von Leitungsstrukturen. PE ist damit auch Voraussetzung für erfolgreiche Veränderung und Entwicklung im Rahmen eines konsequenten Change-Management-Prozesses in der Verwaltung des Landkreises.

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen:

- zur Personalauswahl auf der Basis bedarfsgerechter Personalplanung,
- zur Bildung und Qualifizierung der Bediensteten, der Führungskräfte des Landkreises und ihre Förderung,
- zur Implementierung von Handlungsinstrumenten der PE wie z. B. Zielvereinbarungen, strukturierte Auswahlverfahren, Mitarbeitergespräche, Qualifizierungsgespräche etc. zur beruflichen Entwicklung und Förderung von Fach- und Führungskarrieren,
- eines notwendigen Beschäftigungsmanagements, zur Förderung des Projektmanagements, zur Verbesserung der Zusammenarbeit,

die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

## 2 Ziele von Personalentwicklung im Landkreis Vorpommern-Rügen

Die Personalentwicklung arbeitet an der Erfüllung folgender Ziele mit:

- Aufgabenerfüllung und Erreichung der Verwaltungsziele mit minimalem Einsatz personeller Ressourcen durch optimale Personaleinsatzplanung,
- die Bereitstellung von ausreichend qualifiziertem Personal in notwendigem Umfang sicherzustellen,
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern und deren Motivation zu stärken,
- die Schaffung einer einheitlichen Führungskultur zu unterstützen,
- die interne Kommunikation zu verbessern,
- die Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes sicherzustellen und dabei das berufliche Fortkommen bzw. den Wunsch nach beruflicher Veränderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen,
- einen Beitrag zur Arbeitsplatzsicherheit und Zufriedenheit der Beschäftigten zu leisten,
- durch Projektarbeit die Kommunikation und Zusammenarbeit zu stärken.

Mit dieser Zielsetzung dient die Personalentwicklung dem Landkreis und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen.

## 3 Aufgaben der Personalentwicklung

Personalentwicklung unterstützt sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungskräfte bei der Umsetzung von Lern- und Veränderungsprozessen innerhalb unserer Verwaltung durch Beratung, Planung, Bereitstellung von Instrumenten, Umsetzungsunterstützung und Organisation. Sie richtet sich dabei am Bedarf der jeweiligen Zielgruppen bzw. Personen aus.

Nachfolgend werden die Handlungsfelder der Personalentwicklung in unserer Verwaltung detailliert dargestellt:

## 4 Personalcontrolling

Das Personalcontrolling ist eine besondere Form der Steuerungsunterstützung und hat eine gewisse „Lotsenfunktion“ zu erfüllen. Personalcontrolling überwacht und begleitet den bestimmten Kurs, meldet die Abweichungen vom bestimmten Kurs und gibt mögliche Empfehlungen zur Korrektur der Kursabweichung. Es ist ein Frühwarnsystem, das zum rechtzeitigen Erkennen von fehlerhaften und nicht beabsichtigten Entwicklungen und zur Umsetzung notwendiger Zielkorrekturen und Verbesserungsmaßnahmen führt.

Unverzichtbare Basis für jedes Personalcontrolling ist die Verfügbarkeit von aussagekräftigen Personalstatistiken und geeigneten Personaldatenbeständen. Für die Erfassung der Personaldatenbestände steht ein geeignetes Fachverfahren zur Verfügung. Die Datenbestände werden gegenwärtig eingepflegt bzw. ergänzt.

In einem weiteren Schritt zum umfassenden Personalmanagement - gerade auch mit Blick auf den demografische Wandel - einhergehend mit der Alterung der Kreisverwaltung ist es erforderlich, in den einzelnen Organisationseinheiten zu ermitteln, welche Personalbedarfe für die Zukunft voraussehbar sind und welche Konsequenzen sich daraus für die Personalgewinnung und die Ausbildung junger Menschen sowie die Qualifizierung/Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben.

Die Verwaltung kann so die Prüfung der Neubesetzung, die interne und/oder externe Stellenausschreibung und das Auswahlverfahren zeitlich einordnen und zum richtigen Zeitpunkt abrufen. Einer entsprechenden Steuerung stehen gegenwärtig jedoch die Auflagen des Ministeriums für Inneres und Sport Mecklenburg-Vorpommern zur Haushaltssatzung entgegen.

In Folge der Landkreisneuordnung gibt es in vielen Bereichen noch Steuerungsbedarf hinsichtlich der Abarbeitung von Vorgängen. Zur Abarbeitung dieser Vorgänge werden mit den einzelnen Organisationseinheiten Rücksteuerungsmaßnahmen vereinbart. Für die Abarbeitung der Rückstände wird zeitweilig befristet zusätzliches Personal zur Verfügung gestellt.

Die Personalbedarfsplanung unterliegt unterjährig ständigen organisatorischen und personellen Änderungen, die fortwährend angepasst werden müssen.

## 5 Personalauswahlverfahren und -prozesse

In einer bürger- und dienstleistungsorientierten Behörde sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste und erfolgskritischste Ressource. Fehler bei der Personalauswahl sind mit hohen und lange wirkenden Folgekosten verbunden und können die Teamstruktur nachhaltig belasten. Um solche Fehler zu vermeiden, die Qualität bei Stellenbesetzungsverfahren zu sichern und Rechtssicherheit in den Auswahlverfahren zu gewährleisten, findet die Personalauswahl in Form eines gestuften strukturierten Auswahlverfahrens statt.

Für unsere Verwaltung ist dieses Verfahren verbindlich eingeführt. Das strukturierte Auswahlverfahren empfiehlt sich als anpassungsfähiges Instrument für alle stattfindenden Auswahlprozesse. Ausgehend von einer Analyse der Anforderungen an den Arbeitsplatz werden sowohl die fachlichen als auch überfachlichen Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber betrachtet.

Die Vorteile des Verfahrens liegen auf der Hand, wie die Verringerung des Risikos von Fehlbesetzungen, die erhöhte Transparenz und ergebnisoffene Verfahren, die Förderung der Qualität und Leistungsfähigkeit des Landkreises, die Rechtssicherheit durch dokumentiertes Verfahren und vorab festgelegte Auswahlkriterien, das Zurückdrängen sachfremder Einflüsse auf die Auswahlentscheidung sowie die Stärkung der Kompetenz der Führungskräfte, die die Auswahlentscheidung treffen.

Grundlage und Ausgangspunkt jedes Auswahlverfahrens ist ein an den Anforderungen der zu besetzenden Stelle ausgerichtetes Anforderungsprofil. Dieses setzt sich zusammen aus einer Liste von gewichteten Qualifikationen, die für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben der zu besetzenden Position derzeit und zukünftig besonders wichtig sind. Das Anforderungsprofil wird vor der eigentlichen Stellenausschreibung erstellt.

## 6 Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die auszuübende Tätigkeit

Besonderes Augenmerk wird in unserer Verwaltung auch auf die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Umfassende Informationen erhalten diese bereits vor ihrer Einstellung. Zudem findet am ersten Arbeitstag ein umfassendes Einführungsgespräch im Fachgebiet Personal statt, in dem alle wesentlichen organisatorischen Informationen erteilt werden und die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z. B. mit der Nutzung des Intranets vertraut gemacht werden, um alle neuen Informationen kurzfristig und vollständig abrufen zu können. Darüber hinaus findet eine Einführung in das interne Dienstrecht (Dienstvereinbarungen, Dienstanweisungen, Verfahrensregelungen u. a.) statt. Erst danach beginnt die Einführung in den jeweiligen Organisationseinheiten. Einarbeitungspläne, mit denen der Rahmen der Aufgaben und Anforderungen in den ersten Wochen umfassend und strukturiert dargestellt ist, helfen bei der Orientierung. Ein/e persönliche/r Ansprechpartner/in am Arbeitsplatz steht zur Einarbeitung zur Verfügung.

Im Rahmen der Probezeit werden je nach individuellem Bedarf mehrere Rückkopplungsgespräche zur Auswertung der Einarbeitung geführt und ggf. mit erforderlichen Qualifikationen nachgesteuert.

## 7 Mitarbeitergespräche

Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden häufig durch Tagesereignisse bestimmt. Die Hektik des Tagesgeschäftes, Termindruck und die Neigung, unangenehme Dinge vor sich her zu schieben, führen mitunter dazu, dass grundsätzliche und/oder weniger dringliche, aber wichtige personelle, organisatorische und "klimatische" Angelegenheiten nicht oder nur "zwischen Tür und Angel" angesprochen werden.

Im Mitarbeitergespräch bietet sich die Chance, dass Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in einer ruhigen Gesprächsatmosphäre und ohne Zeit- und Beurteilungsdruck strukturiert zu wesentlichen Themen der Zusammenarbeit (Arbeitsorganisation, Führung und Zusammenarbeit etc.) verständigen können, einander Rückmeldung über erlebtes und erwünschtes Verhalten geben und sich zu Sach- und persönlichen Zielen im Arbeitskontext (z. B.

berufliche Entwicklung, Qualifizierung etc.) austauschen. Zu den einzelnen Gesprächsthemen und Aufgabenschwerpunkten - insbesondere bezüglich der Qualifizierung - werden Vereinbarungen getroffen und im Jahr zuvor getroffene Vereinbarungen gemeinsam überprüft. Hierdurch werden die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima verbessert und die Aufgabenerfüllung wird optimiert.

In Auswertung der bisherigen Mitarbeitergespräche hat sich überwiegend gezeigt, dass diese ein geeignetes Instrument sind Vertrauen aufzubauen, Schwachstellen aufzudecken, Veränderungsprozesse in einzelnen Bereichen zu fördern, Potenziale aufzudecken und Qualifizierungsbedarf festzustellen. Die Auswertung der Gespräche dient der Entscheidungsfindung für die Auswahl der Mitarbeiter für bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen und als Mittel für eine umsichtige Fortbildung.

Aus zeitlichen Gründen wird mehrheitlich eine Kombination von Mitarbeiter- und Qualifikationsgespräch bevorzugt.

Die Führungskräfte sind in geeigneter Weise für die kompetente Führung von Mitarbeitergesprächen zu sensibilisieren und bei Bedarf zu qualifizieren.

## 8 Qualifizierungsgespräche

Da das Mitarbeitergespräch in unserer Verwaltung vorrangig ein Motivationsgespräch ist, werden zurzeit noch Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräch verbunden. Dies hat sich seit der Landkreisneuordnung bewährt, wird aber ständig auf seine Effektivität hin überprüft und entsprechend evaluiert.

## 9 Zielvereinbarungs/-erreichungsgespräche, Leistungsorientierte Bezahlung, Verkürzung von Stufenlaufzeiten

Ziele geben den Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die tägliche Arbeit eine wichtige Orientierung: Sie haben

- eine Selektions- (Welche Tätigkeiten sind relevant?),
- eine Koordinations- (Was gehört zusammen?) und
- eine Kontrollfunktion.

„Führen mit Zielen“ ist ein geeignetes Führungsinstrument, das Führungskräfte entlastet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert und die Leitziele der Verwaltung, die sich am Leitbild orientieren, auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Fachbereichen, Fachdiensten, Fachgebieten und kreisgeleiteten Einrichtungen herunterbricht. In einem speziell darauf ausgerichteten Workshop haben sich die Führungskräfte des Landkreises Vorpommern-Rügen im Februar 2014 auf gemeinsame Leitziele bzw. gemeinsame Leitgedanken zu den Handlungsfeldern Kommunikation, Führen, Lernen und Verantwortung verständigt, die nunmehr Richtlinien für das persönliche Handeln sind.

Gleichzeitig soll durch die Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung auch im Landkreis Vorpommern-Rügen die öffentliche Dienstleistung verbessert werden, eine Stärkung der Motivation, der Eigenverantwortung und der Führungskompetenz mit einer gleichzeitigen Sicherung der Steigerung der Effektivität und Effizienz innerhalb der Verwaltung erreicht werden. Leistungsorientierte Vergütung kann somit als Katalysator zur Herbeiführung von Veränderungen und zum Aushandeln eines neuen „Leistungsdeals“ dienen und so zu einer neuen Arbeitskultur mit positiver Auswirkung auf die Arbeitsleistung beitragen.

Neben dem Leistungsentgelt stellen die leistungsabhängigen Stufenaufstiege zugleich ein unterstützendes Instrument in der Personalentwicklung dar. Aufstiege in den Entwicklungsstufen können motivierend und mit einem zusätzlichen Maß an Leistungsbereitschaft und Engagement verbunden sein. Parallel ist den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet, innerhalb der Entwicklungsstufen die Stufenlaufzeit aufgrund ihrer erheblich über dem Durchschnitt liegenden Leistungen zu verkürzen. Diese v. g. Möglichkeit der Stufenverkürzung ist Ansporn für die Beschäftigten, ihre Einsatzbereitschaft und ihren Kenntnisstand dauernd positiv zu entwickeln.

## 10 Maßnahmen zur Entwicklung der Teamarbeit

Teams können nur dann effektiv arbeiten, wenn sie im Hinblick auf ihre Zielsetzungen, ihre gemeinsame Ausrichtung bzw. Perspektive, Prozesse und Aufgabenverteilung, die Rollen und Erwartungen sowie internen und externen Schnittstellen und in ihrer Zusammenarbeit gut aufeinander abgestimmt sind.

Alle Veränderungen organisatorischer, technischer oder personeller Art wirken sich immer auch auf das Team bzw. die Arbeitsgruppe aus. Gerade von der Bereitschaft der Teammitglieder, Veränderungen mitzutragen, hängt in besonderem Maß das Gelingen von Veränderungs-, Neustrukturierungs- und Entwicklungsprozessen ab.

Anlässe für Maßnahmen zur Teamentwicklung können z. B. sein: Zusammenlegung bestehender Teams zu einer neuen Einheit, neue Führungskraft oder Leitung, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Veränderungen von Zielsetzungen und wesentlichen Aufgaben in bestehenden Teams, Veränderungen, die Druck und Anspannung auslösen und damit zu möglichen Ursachen von Konflikten werden, Kommunikation und Kultur im Team.

In diesem Bereich besteht aufgrund der Landkreisneuordnung erheblicher Bedarf und großes Entwicklungspotential.

Hier soll perspektivisch mit Teamworkshops gearbeitet werden, die inhaltlich individuell auf die Belange der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgestimmt sind. Dazu ist es erforderlich im Vorfeld gemeinsam den zeitlichen und inhaltlichen Rahmen genau abzustecken.

## 11 Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte müssen neben fachlicher Verantwortung gleichzeitig ihre soziale und persönliche Führungskompetenz in die Aufgabenerfüllung einbringen. Aufgrund ihrer besonderen Verantwortung nehmen sie eine Schlüsselposition in Veränderungsprozessen ein. Es ist wichtig die Führungskräfte in dieser Position zu stärken und zu unterstützen. Hierbei dienen insbesondere Führungskräfteworkshops z. B. zur Verwaltungskultur und zu Veränderungsprozessen der nachhaltigen Fortbildung und Weiterentwicklung. Auch Inhouse-Seminare für bestimmte Hierarchieebenen optimieren die sozialen Kompetenzen und tragen dazu bei, Prozesse zu optimieren und kritisch zu analysieren.

Des Weiteren haben sich Klausurberatungen und auch kollektive Beratungen, in denen jeder Fachdienst die Möglichkeit hat, Probleme darzustellen und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln, bewährt, um Veränderungen zu managen.

Damit ist die Messlatte für die Führungsebene hoch gelegt. Ebenso hoch sind die Erwartungen, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an die Führungskräfte gestellt werden.

Auch durch gezielte Tagungen, Beratungen, Prozessbegleitung etc. gilt es, Führungskompetenz weiter zu entwickeln und gemeinsames Führungsverständnis zu befördern.

Finanzielle Mittel dafür sind zentral und darüber hinaus in den einzelnen Bereichen zu planen. Schwerpunkte bzw. mögliche Inhalte/Bausteine waren bisher und können u. a. weiterhin sein:

- Führungskräfte als Organisatoren, Budgetverantwortliche und Projektmanager,
- Führungsrolle, Führungsverhalten mit Blick auf sich selbst und die Mitarbeiter,
- Besprechungen effektiv leiten – Mitarbeiter-, Kooperations-, Förder-, Leistungsgespräche,
- Veränderungsprozesse gestalten – Gruppenprozesse: Trennungen und Fusionen,
- Methoden und Verfahren des Veränderungsmanagements,
- Umgang mit Konflikten, Team- und Konfliktmanagement,
- Arbeitsrecht,
- systematische Leistungsbewertung/Zielvereinbarung,
- Arbeitsschutz als Führungsaufgabe.

Die Schulungen orientieren sich jeweils am konkreten Bedarf:

- Inhouse-Seminar/Klausurtagung zur Auffrischung Führungskompetenz, gemeinsames Führungsverständnis und zum Veränderungsmanagement für Führungskräfte,
- Seminare zu Psychologie der Führung/vom Mitarbeiter zur Führungskraft/Kommunikation/Motivation für „neue“ Führungskräfte bzw. Fachgebietsleiter.

Auf der Grundlage vorliegender Analysen der Personalentwicklung (demografischen Entwicklung) ist rechtzeitig das Augenmerk auf die Förderung geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu richten, die für künftige Führungsaufgaben geeignet sind.

## 12 Nachwuchsförderung

Auch der Nachwuchsförderung wird in unserer Verwaltung, als Investition in die Zukunft, große Bedeutung beigemessen. Bereits während der theoretischen und praktischen Ausbildung zeichnen sich Förderungs- und Forderungspotentiale unserer Auszubildenden ab. Hier die Potentiale richtig einzuschätzen, zu lenken und motivierenden Einfluss auf die Leistungsbereitschaft zu nehmen ist eine herausragende Aufgabe für die/den Ausbildungsleiterin bzw. Ausbildungsleiter, die eng mit dem Studieninstitut, der Beruflichen Schule, der Fachhochschule Güstrow und auch den einzelnen Ausbilderinnen und Ausbildern in den Fachdiensten und Fachgebieten zusammenwirken.

## 13 Supervision/(Kollektive) Beratung

Führungskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Aufgabenbereichen müssen sich täglich vielen unterschiedlichen Aufgaben, Fragestellungen und Rollenanforderungen stellen. Diesen wird im Rahmen der Personalentwicklung die Möglichkeit der Supervision durch externe Fachkräfte angeboten. Diese stehen als kompetente und neutrale Gesprächspartner/innen zur Unterstützung bei allen Fragestellungen im beruflichen Kontext zur Verfügung, bei denen der unvoreingenommene Blick "von außen" hilfreich sein kann.

Bedarfsfälle können hier u. a. komplexe Entscheidungssituationen, die Vorbereitung für neue

Aufgaben, die Entwicklung einer neuen persönlichen Vision, Veränderung des Rollenverständnisses oder das Bearbeiten von individuellen Kommunikationsmustern sein.

## 14 Gender Mainstreaming/Frauenförderung

Den Begriff Gender Mainstreaming wörtlich zu übersetzen ist schwierig. „Gender“ bezeichnet das gesellschaftliche Geschlecht (in Abgrenzung zum biologischen Geschlecht), „Mainstreaming“ bedeutet „Hauptstrom“. Freier übersetzt bezeichnet Gender Mainstreaming gleichstellungsorientiertes Denken und Handeln.

Gender Mainstreaming bedeutet in unserer Verwaltung, die Geschlechterperspektive in alle Planungs- und Entscheidungsprozesse der Verwaltung mit einzubeziehen. Bei allen Entscheidungen ist die Frage zu stellen, welche Auswirkungen sich durch die Entscheidungen auf Frauen und Männer ergeben (können), ob diese Veränderungen gewollt sind und welche Maßnahmen ggf. zu ergreifen sind, um unerwünschte Folgen zu vermeiden. Gender Mainstreaming ist insofern Querschnittsaufgabe, für deren Umsetzung die Führungskräfte besondere Verantwortung tragen.

Der Landkreis ergänzt den Ansatz von Gender Mainstreaming um die gezielte Förderung von Frauen. Auf diese Weise soll das Ziel, in allen Bereichen unserer Verwaltung weitest gehende Chancengleichheit zu schaffen, möglichst schnell erreicht werden.

Die konkreten Ziele unserer Verwaltung sind hier:

- Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- gleiche Zugangschancen von Frauen und Männern zu allen Positionen, Funktionen und Fortbildungen,
- Erhöhung des Frauenanteils in allen Laufbahnen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind,
- Schutz vor sexueller Belästigung, Diskriminierung sowie physischer und psychischer Gewalt,
- Implementierung/Ausbau von Gender Mainstreaming in der Verwaltung.

## 15 Qualitätsmanagement

Es gilt die Qualität der Verwaltungsarbeit und damit die Leistungen der Verwaltung insgesamt zu sichern. Dazu ist der Aufbau eines systematischen verwaltungsinternen Qualitätsmanagements erforderlich, das in enger Kooperation mit Maßnahmen der PE/OE verzahnt ist. Ziel ist es, frühzeitig und kontinuierlich Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und gezielt umzusetzen.

Qualitätsmanagement ist ein Konzept, welches ein strukturiertes Feedback organisiert, Prozesse systematisiert und ordnet und auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger eingeht. Durch Qualitätsmanagement entsteht eine größere Transparenz über die Prozesse und über die Qualitätsanforderungen.
Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe.

Qualitätsmanagement heißt:

- die Organisationsstrategie wird auf Qualitätsziele ausgerichtet,
- die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger werden bei den Prozessen berücksichtigt,

- Ergebnisse werden regelmäßig überprüft und mit Hilfe von Kennzahlen in ein Controlling-System eingebaut,
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aktiv beteiligt.

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Verbindung mit einem Prozessmanagement und einem Formularmanagement ist für eine moderne und dienstleistungsorientierte Verwaltung unverzichtbar.

Qualitätsmanagement ist ein sinnvolles Instrument der Führung und dient dazu, Arbeitsabläufe zu optimieren und die Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Gerade nach einer Kreisgebietsreform sind viele Prozesse neu zu strukturieren. Schnittstellen müssen definiert sowie Formulare und Arbeitsweisen angepasst bzw. vereinheitlicht werden. Hierbei spielen Transparenz und Nachvollziehbarkeit eine maßgebende Rolle.

Wenn alle Vorgänge und Abläufe systematisch, mit geklärten Verantwortlichkeiten geplant, dokumentiert und durchgeführt sowie im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten hinterfragt wurden, kann dies zur Stabilisierung der Abläufe beitragen. Dies führt nicht nur zur Bürger- und Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch zu Ressourceneinsparungen.

Der Landkreis Vorpommern-Rügen beabsichtigt nach dem Qualitätsmanagementmodell DIN EN ISO 9001:2008 ff. ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem einzuführen und umzusetzen. Zu diesem Zweck nahm eine ständige Arbeitsgruppe unter der Leitung der Sachbearbeiterin Qualitätsmanagement ihre Tätigkeit in enger Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen auf. Ausgehend von den Erfahrungen des FD Veterinär und Verbraucherschutz, der seit längerer Zeit nach zertifizierten Qualitätsstandards arbeitet, findet eine Pilotierungsphase anhand der Strukturen und Prozesse eines Fachdienstes statt. Diese Ergebnisse sollen flächendeckend auf die gesamte Verwaltung übertragen werden.

Dadurch bieten sich für unsere Verwaltung zahlreiche Vorteile:

- Schaffung eines einheitlichen Verständnisses von Qualität,
- optimaler Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen durch strukturierte Abläufe,
- mehr Transparenz durch Dokumentation,
- Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchieebenen,
- Optimierung der internen und externen Kommunikationsstrukturen,
- eindeutige Regelungen für Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten,
- Objektivierung von Tätigkeiten durch Definition von Qualitätsmerkmalen und Zielen sowie deren regelmäßige Überprüfung,
- Arbeitsentlastung durch effiziente Arbeitsorganisation,
- leichtere Einarbeitung neuer Mitarbeiter und reibungslose Urlaubs- und Krankheitsvertretung durch transparente Dokumentation.

## 16 Projektmanagement

Das Projektmanagement stellt eine besondere Form der Führungs- und Steuerungsunterstützung dar. Mit der Einrichtung einer zentralen Stelle wurde in der Kreisverwaltung ein erster Schritt hin zu diesem modernen Managementtool gelegt.

In den Projekten arbeiten mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Verwaltung ge-

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

Grundlage der Projektorganisation und des Projektmanagements sind bereits in § 17 der Allgemeinen Geschäftsanweisung (AGA) des Landkreises Vorpommern-Rügen geregelt.

Die bisher durchgeführten Projekte, wie z. B. die Bildung des Kommunalen Jobcenters Vorpommern-Rügen, des Bürgerservices, oder die Einführung der bundeseinheitlichen Behördennummer 115 haben dazu beigetragen, dieses Instrument der Personalentwicklung dauerhaft zu etablieren.

An der Optimierung des Projektmanagements wird intensiv auch in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Stralsund gearbeitet.

## 17 Ausbildung

Seit der Kreisgebietsreform im September 2011 wurden bis zum September 2013 insgesamt 36 Auszubildende und eine Studentin eingestellt, davon für die Berufsbilder:

| | | |
|---|---|---|
| Verwaltungsfachangestellte/r: | 28 | Auszubildende |
| Vermessungstechniker/in: | 4 | Auszubildende |
| Geomatiker/in: | 1 | Auszubildender |
| Kauffrau/Kauffmann für Bürokommunikation: | 3 | Auszubildende |
| Bachelor of Laws: | 1 | Studentin. |

Im Sommer 2012 haben 15 Auszubildende und 2013 13 Auszubildende ihre Berufsausbildung mit Erfolg abgeschlossen. Alle eingestellten Auszubildenden haben somit das Ausbildungsziel erreicht. Diesen 28 Auszubildenden wurde nach dem Abschluss zunächst ein befristeter Arbeitsvertrag angeboten. Da sich alle übernommenen Auszubildenden auf der Grundlage des § 16 a TVAöD entsprechend bewährt haben, wurde nach einem Jahr das Arbeitsverhältnis in ein unbefristetes umgewandelt. Aus den beiden Abschlussjahrgängen haben fünf ehemalige Auszubildende aus persönlichen Gründen den Landkreis verlassen. Mit dem Abschlussjahrgang 2014 werden voraussichtlich 12 Auszubildende ihre Berufsausbildung mit Erfolg beenden sowie eine Studentin den Studiengang Bachelor of Laws. Bei entsprechendem Bedarf und Eignung wird den durch den Landkreis Ausgebildeten auch weiterhin die Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis angeboten.

Auf der Grundlage der „Dienstvereinbarung zur Ausbildung im Landkreis Vorpommern-Rügen“ Punkt 2.3 wird für jedes Ausbildungsjahr durch den Landrat die Anzahl der einzustellenden Anwärter und Anwärterinnen sowie der Auszubildenden neu festgelegt.

Die bereits im Fachgebiet Personal geführte Übersicht „Mitarbeiter-Ausscheiden nach Jahren“ dient dabei als Grundlage, den jährlichen Ausbildungsbedarf für die Jahre 2015 bis 2020 zu

ermitteln. In dieser Übersicht sind Besetzungsvorschläge für frei werdende Stellen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet worden, die in den benannten Jahren altersbedingt aus dem Arbeitsprozess ausscheiden werden. Somit kann eine gezielte Stellennachbesetzung durchgeführt werden. Danach wurde durch den Landrat entschieden, für das Ausbildungsjahr 2014/2015 insgesamt 12 Auszubildenden einen Berufsausbildungsvertrag anzubieten. Diese werden dann ihre Ausbildung in der Berufen Verwaltungsfachangestellte/r, Geomatiker/in sowie Kauffrau/Kaufmann für Bürokommunikation aufnehmen. Weiter wird wiederum eine Studentin ihr Studium Bachelor of Laws an der Fachhochschule Güstrow beginnen.

## 18 Qualifizierung/Fort- und Weiterbildung

Qualifizierung/Fort- und Weiterbildung ist ein Schlüsselmoment für eine qualitätsgerechte Erfüllung aller Verwaltungsaufgaben.

Die geschlossene Dienstvereinbarung zur Regelung von Qualifizierungsmaßnahmen ist Grundlage für das Verfahren zur Genehmigung und Durchführung von Fortbildungen. Darauf basierende Weiterbildungsvereinbarungen sichern die Qualifizierung ab.

Der Schwerpunkt beim Erwerb zusätzlicher Qualifikationen liegt auf der Fortbildung zum

- Verwaltungsfachwirt,
- Verwaltungsbetriebswirt

bzw. der Teilnahme am

- Angestelltenlehrgang I,
- Kompaktlehrgang Bilanz- bzw. Finanzbuchhalter,

aber auch im

- sozialen Bereich sowie
- zum Amtstierarzt und
- Amtsarzt.

In unserer Verwaltung wird ein ständig fortzuschreibender aufgaben- und qualifikationsbezogener Stellenplan als entscheidendes Instrument für die passgenaue und anforderungsgerechte Qualifizierung dienen.

Das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich weiterzubilden ist im Landkreis Vorpommern-Rügen sehr hoch. Davon zeugen z. B. 43 Interessenbekundungen und Anmeldungen aus der Bedarfsabfrage 2013 für die Ausbildung zum/zur Verwaltungsfachwirt/in.

Durch eine zielgerichtete Auswahl, bei der es vordringlich noch darum geht, die Qualifikation mit der auszuübenden Tätigkeit in Übereinstimmung zu bringen, wurde/wird entsprechend den finanziellen Möglichkeiten des Landkreises für jeden angebotenen Lehrgang die höchstmögliche Zahl der Mitarbeiter ausgewählt.

Der qualifikationsbezogene Stellenplan (derzeit noch in Erarbeitung) und eine gezielte Personalentwicklung sind weitere Prämissen für die Auswahl der Bediensteten für den Erwerb zusätzlicher Qualifikationen und werden künftig bei der Auswahlentscheidung mehr in den Vordergrund rücken. Die vorliegende Analyse der demografischen Entwicklung bzgl. der Mitarbeiter des Landkreises ist eine weitere Basis für die längerfristige und gezielte Qualifizierung.

Seminarangebote verschiedener Anbieter werden im Rahmen der Erhaltungsqualifizierung fachspezifisch an die Fachdienste weitergegeben und durch diese umfangreich genutzt. Dabei ist festzustellen, dass die finanziellen Mittel sehr genau zu planen sind und zusätzlicher Bedarf für Erhaltungsqualifizierungen rechtzeitig im Rahmen der Haushaltsplanung anzumelden ist. Aufgrund zahlreicher Umbesetzungen (wie beschrieben aufgrund der Kreisgebietsreform) werden aktuell zusätzliche Fortbildungsbedarfe für eine schnellstmögliche Einarbeitung signalisiert. Hier ist neben externen Bildungsangeboten auch verstärkt auf interne Möglichkeiten abzustellen (umfängliche Einarbeitung - „into the job"/qualifikationsfördernde Aufgabenstellungen - „on the job"). Durch qualifikationsfördernde Aufgabenstellungen und das Hineinwachsen in besondere und erhöhte Anforderungen wird besonders förderungsfähigen und förderungswilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, sich während ihrer Tätigkeit z. B. durch die Beteiligung an bestimmten Projekten für höherwertige Aufgaben zu qualifizieren.

Auch externe Bildungsveranstaltungen, wie Seminare oder Inhouse-Seminare für verschiedene Zielgruppen „off the Job", unterstützen diese Ziele oder tragen zur bedarfsgerechten Erhaltungsqualifizierung unserer Bediensteten bei. Durch Multiplikatoren in bestimmten „Wissensgebieten" wird der Nutzen dieser Veranstaltungen potenziert.

Für eine qualitativ hochwertige Abwicklung der Haushaltsführung ist es erforderlich, permanent darauf zu achten, dass die Haushaltssachbearbeiterinnen und Haushaltssachbearbeiter und Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter im Fachdienst Finanzen den Anforderungen gerecht werden. Inhouse-Schulungen sind dabei aktuell ein geeignetes Mittel. Darüber hinaus sind interne, themenbezogene Schulungen durch fachlich versierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Fachdienstes Finanzen zur Klärung praktischer Fragen und Verfahrensabläufe geeignet.

Auch Fernbildungsmaßnahmen, bei denen kein direkter Kontakt zwischen „Lehrendem" und „Lernendem" existiert, werden zur Fortbildung genutzt. In diesem Zusammenhang gewinnt das E-Learning, bei dem der Lernprozess anhand multimedialer Lernprogramme und Computerunterstützung stattfindet, permanent an Bedeutung. Die zeitliche und räumliche Flexibilität, die sehr kostengünstige Umsetzung sowie verkürzte Lernzeiten bilden die entscheidenden Vorteile solcher Maßnahmen.

Die angespannte Haushaltslage der öffentlichen Haushalte fordert die Erzielung eines effektiven Kosten-Nutzen-Verhältnisses, deshalb kommt der Evaluation von Fortbildungsmaßnahmen und dem aufzubauenden Bildungscontrolling immer mehr Bedeutung zu.

## 19 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Nach den Vorschriften des Arbeitssicherheits- und des Arbeitsschutzgesetzes hat der Arbeitgeber einen arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Arbeitsschutz zu gewährleisten. Diese Grundpflichten erfüllt der Landkreis gewissenhaft. Dazu gehört die betriebsärztliche Betreuung der Bediensteten mit den speziellen Vorsorgeuntersuchungen und Beratungsleistungen, die Organisation und Beratung durch die bestellten Fachkräfte für Arbeitssicherheit in Fragen der Arbeitssicherheit und der Unfallverhütung z. B. bei der Beschaffung von technischen Arbeitsmitteln, bei der Einrichtung und Gestaltung der Arbeitsplätze, in Fragen der Ergonomie etc.. Regelmäßige Arbeitsplatzbegehungen mit dem Betriebsarzt/der Betriebsärztin, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem Personalrat sorgen dafür, den Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Interesse leistungsfähiger und zufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend besser gerecht zu werden.

Die Befähigung der Führungskräfte zur Wahrnehmung der Verantwortung und Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in ihrem jeweiligen Bereich ist ständige Aufgabe und wird durch die Fachkräfte für Arbeitssicherheit unterstützt. Spezielle Schulungsangebote durch die Unfallkasse M-V werden diesbezüglich genutzt.

Ein Schwerpunkt liegt in allen Bereichen auf der Erarbeitung und jährlichen Überprüfung der Gefährdungsbeurteilungen für die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem speziellen Tätigkeitsfeld. Sie dienen nicht zuletzt als Grundstein für die regelmäßig durch die Führungskräfte durchzuführenden Unterweisungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Sicherheitsunterweisungen erfolgen in den einzelnen Organisationseinheiten in eigener Verantwortung.

Mit der Dienstvereinbarung über medizinische Vorsorge und Sehhilfen bei der Bildschirmarbeit wurde ein Instrument geschaffen, den Forderungen der Bildschirmarbeitsplatzverordnung sowie der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge nachzukommen, indem „im erforderlichen Umfang spezielle Sehhilfen für die Arbeit an Bildschirmgeräten zur Verfügung gestellt werden, wenn Untersuchungsergebnis ist, dass spezielle Sehhilfen notwendig und normale Sehhilfen nicht geeignet sind.“(Anhang zur ArbMedVV, Teil 4, Abs. 2 Nr. 1).

Mit der Bestellung von Sicherheitsbeauftragten an allen Verwaltungsstandorten des Landkreises ist es möglich, die Pflichten des Arbeitgebers in Bezug auf Arbeits- und Gesundheitsschutz besser zu erfüllen und den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden. Über die Unfallkasse werden Seminare zur besseren Aufgabenwahrnehmung angeboten und auch wahrgenommen.

Die vorgeschriebene Ausbildung von Ersthelfern an allen Verwaltungsstandorten wird kontinuierlich sichergestellt.

Hinsichtlich Prävention und Überwindung von Arbeitsunfähigkeit hat der Landkreis flächendeckend das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) auf der Grundlage einer Dienstvereinbarung eingeführt und ein Integrationsteam gebildet sowie einen BEM-Koordinator bestellt.

Im Rahmen des internen Fortbildungsangebotes werden diverse Seminare zu den Themenbereichen Kommunikation, Konfliktmanagement, Führungskräfteentwicklung (z. B. Krankheit als Führungsproblem, Suchtprobleme und Arbeitswelt) und Gesundheitsförderung angeboten und genutzt.

Der Landkreis beabsichtigt künftig über diese Ebene von Prävention und Gesundheitsförderung hinausgehend ein systematisches Gesundheitsmanagement aufzubauen. Hierzu liegt bereits der Entwurf eines entsprechenden Konzeptes beginnend mit einer Dienstvereinbarung vor, welches den Aufbau eines Gesundheitsmanagements als einen langfristigen Entwicklungsprozess begreift.

Zur Förderung der Gesunderhaltung dienen darüber hinaus die im Dienstgebäude angebotenen Massagen.

## 20 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Im Landkreis Vorpommern-Rügen wurde mit der Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung ein einfaches und flexibles Arbeitszeitsystem geschaffen, das den Bediensteten u. a. einen wirtschaftlichen Einsatz der Arbeitszeit ermöglicht und unter Berücksichtigung von

betrieblichen Erfordernissen mehr Flexibilität für eine individuelle Arbeitszeitgestaltung zur besseren Vereinbarkeit von beruflichen und persönlichen Interessen einräumt.

Diese Arbeitszeitflexibilität wird dadurch erreicht, dass grundsätzlich auf eine Kernarbeitszeit mit persönlicher Anwesenheitspflicht verzichtet wird, die Bediensteten die Arbeitszeit innerhalb des festgelegten Gleitzeitrahmens (montags bis freitags von 06:00 Uhr bis 20:00 Uhr) frei bestimmen und ihren Freizeitausgleich flexibel gestalten können.

Im Rahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nehmen die Bediensteten überwiegend Elternzeit auf der Grundlage des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes (BEEG) von mindestens einem Jahr in Anspruch. Auch für unsere männlichen Mitarbeiter hat sich die Inanspruchnahme von Elternzeit zum Selbstverständnis entwickelt.

Um neben ihrer beruflichen Tätigkeit ihre Aufgabe in der Familie erfüllen zu können, wird insbesondere Bediensteten mit Kindern unter 18 Jahren oder auch mit pflegebedürftigen Angehörigen gesetzlich und tariflich die Möglichkeit eröffnet, Teilzeitbeschäftigung in Anspruch zu nehmen. Auch aus weiteren persönlichen Gründen kann die durchschnittliche regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit reduziert werden. Hiervon wird durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv Gebrauch gemacht.

Der Landkreis Vorpommern-Rügen hat mit der Dienstvereinbarung über die Einführung von Heimarbeit ein weiteres Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen. Mit dieser außerbetrieblichen Aufgabenerfüllung kann die Arbeitszeit individuell gestaltet und ggf. Fahrzeiten verringert bzw. vermieden werden.

## 21 Einrichtung eines Stellenpools

Das aufgrund einer organisatorischen Entscheidung der Verwaltungsführung nach den jährlichen Stellenplangesprächen zusammen mit den Fachdiensten identifizierte und an bestimmter Stelle nicht mehr benötigte Personal, das sog. „Überhangpersonal“, wird einem Stellenpool zugeführt. Diese personalisierten Beschäftigten, die dem Stellenpool zugeführt wurden, werden bei in den Organisationseinheiten nachgewiesenem Personalbedarf vorrangig zur Deckung des dortigen Bedarfs eingesetzt.

Daneben sollen in den mit den Fachdiensten geführten Stellenplangesprächen dem Stellenpool durch in den Organisationseinheiten befristet frei werdende oder gewordene Stellenanteile (Stellen sind im Stellenplan vorhanden) zeitweilig Stellen zugeführt werden, um dadurch den durch den Landkreis Ausgebildeten zu ermöglichen, praktische Erfahrungen in der Verwaltung zu sammeln und dort eingesetzt zu werden, wo Personalbedarf entsteht.

Damit ist dieses Personaleinsatzmanagement ein Instrument zum Personalabbau, gleichzeitig aber auch zur Personalentwicklung, da das Überhang-/Springerpersonal zielgerichtet an den Stellen eingesetzt wird, wo ein Personalbedarf besteht. Ohne dieses Personalmanagementinstrument müsste für diese Stellen eine Einstellung von anderen Beschäftigten erfolgen.

# Teil II
# Stellen- und Personalkostenentwicklung

## 1 Erstellung der Stellen- und Personalentwicklung des Landkreises Vorpommern-Rügen bis 2020 auf der Basis des Stellenplanes 2014

## 2 Einflussfaktoren auf die Höhe von Personalkosten

a) Alter der Bediensteten

b) nicht dienstlich bedingte Fehlzeiten (z. B. Krankenstand)

c) Beschäftigungszeiten und Dienstalter

d) individuelle Zuschläge für Kinder mit Kindergeldanspruch

e) sonstige.

**zu a) Alter der Bediensteten**

Das durchschnittliche Alter der Bediensteten des Landkreises ohne Auszubildende und Bedienstete des Kommunalen Jobcenters (KJC) betrug per 1. Januar 2013 47,48 Jahre. Das Durchschnittsalter der Bediensteten der Gesamtverwaltung ohne Auszubildende betrug per 1. Januar 2013 46,66 Jahre. Dieses kann nur durch Neueinstellungen beeinflusst werden. Dem Aspekt der Überalterung der Bediensteten wurde in den letzten zwei Jahren Rechnung getragen. So wurden die durch den Landkreis ausgebildeten Nachwuchskräfte nach ihrer Ausbildung in ein Arbeitsverhältnis übernommen (14 - 12 Auszubildende pro Jahr). Das Durchschnittsalter der Bediensteten des KJC liegt mit 43,16 Jahren unter dem Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der übrigen Verwaltung. Dies stellt andere - zum Teil höhere - Anforderungen an das Personalmanagement. Diese liegen z. B. in der überdurchschnittlichen Inanspruchnahme von Elternzeit, immer häufiger werdenden Beschäftigungsverboten und Teilzeitarbeit und den damit einhergehenden Flexibilisierungserfordernissen bezüglich der Personalbereitstellung und des erhöhten Einarbeitungsaufwandes begründet.

**b) Nicht dienstlich bedingte Fehlzeiten (z. B. Krankheit)**

Die nicht dienstlich bedingten Fehlzeiten betrugen im Jahr 2013 221.145 Stunden = 8,74 %, das sind rund 111 VZÄ. Von diesen wurden jedoch 43 Stellen teilweise oder ganz nachbesetzt. Das bedeutete, dass zum Teil Aufgaben auf andere Bedienstete zusätzlich verlagert werden mussten und hierdurch Mehrarbeit auftrat oder nach Klärung der Prioritäten Arbeiten längerfristig nicht erledigt wurden, da sie nicht anderweitig verteilt werden konnten. Wenn auch nicht für alle fehlenden Bediensteten Lohnfortzahlungen bzw. Krankengeldzuschüsse zu leisten sind, ist doch ein erheblicher Teil an Personalkosten aufzuwenden, ohne dass hierfür eine Gegenleistung erbracht wird.

**c) Beschäftigungszeiten und Dienstalter**

Aufgrund langer Beschäftigungszeiten verfügen derzeitig 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über eine individuelle Endstufe; das sind rd. 18,22 % der Gesamtbeschäftigten. Der Personalkostenbetrag in der individuellen Endstufe ist höher als der Personalkostenbetrag für die mit dem TVöD eingeführte Endstufe. Hier sind allerdings in den nächsten Jahren mit dem altersgemäßen Ausscheiden der Beschäftigten aus dem Arbeitsprozess geringfügige Einsparungen zu erwarten.

**d) individuelle Zuschläge für Kinder mit Kindergeldanspruch**

Derzeitig haben rd. 423 Kinder Anspruch auf Kindergeld. Der individuelle Zuschlag für Kinder mit Kindergeldanspruch wurde im Jahr 2013 für 171 Kinder gezahlt. Ein Anspruch auf Zahlung des individuellen Zuschlages besteht nur für bis zum 31. Dezember 2005 geborene Kinder. Danach entfällt dieser aufgrund der Regelungen des TVöD, d. h. auch hier wird es in den nächsten Jahren zu geringfügigen Einsparungen kommen.

**e) sonstige Faktoren**

Sonstige Einflussfaktoren sind solche Faktoren, die durch den Kreistag, den Landrat und die Kreisverwaltung nicht beeinflussbar sind. Beispielsweise nehmen Entscheidungen des Bundes, wie die Erhöhung von Sozialabgaben, auch unmittelbaren Einfluss auf die Höhe der Personalkosten.

Auch reguläre Tarif- bzw. Besoldungserhöhungen beeinflussen die Personalkosten. So wurden z. B. für das Haushaltsjahr 2014 2,5 % Tarifsteigerungen eingeplant, was einer Summe für den Zeitraum vom 1. März 2014 bis zum 31. Dezember 2014 von rd. 1.188.800 EUR entspricht. Tatsächlich sind darüber hinaus weitere 297.200 EUR zu veranschlagen, da der Tarifabschluss 3,0 % beträgt.

## 3 Externe Einflussfaktoren auf die Stellenanzahl

Sowohl das Innenministerium als auch der Landesrechnungshof (auch Fa. PWC) stellen bei der notwendigen Anzahl der Stellen teilweise auf die Einwohnerzahlen ab. Völlig unberücksichtigt bleiben die Besonderheiten eines jeden Landkreises. Diese können sein:

- Insel- und Halbinsellage,
- Flächenausdehnung,
- Anzahl und Flächenausdehnung von Naturschutzgebieten,
- Funktion als Speckgürtel,
- Arbeitsmarktlage,
- Industrialisierung,
- Attraktivität als Zuzugsgebiet,
- Tourismus,
- ständige Erhöhung der Anforderungen durch gesetzliche und tarifliche Änderungen und Reformen usw.

Auf dem Territorium des Landkreises Vorpommern-Rügen werden jährlich rd. 9.221.700 Mio. Übernachtungen registriert. Die Anzahl der Übernachtungen und die der Tagestouristen haben Auswirkungen auf die erforderliche Stellenanzahl. Hierdurch erhöht sich z. B. die Anzahl der erteilten Genehmigungen für Gebäude (Hotels, Pensionen, Campingplätze, Gaststätten), Straßen, Radwege, Hafenanlagen und Anlegestellen. Dieses wirkt sich insbesondere auf die Fachdienste, die ordnungsbehördlich tätig sind, aus.

Würden allein die registrierten Übernachtungen in Einwohner umgerechnet, wären durch die vorgenannten Auswirkungen für unseren Landkreis als eins der führenden touristischen Zentren rd. 25.200 Einwohner mehr zu berücksichtigen.

## 4 Interne Einflussfaktoren auf die Stellenanzahl

Mit großen Anstrengungen haben die ehemaligen Körperschaften daran gearbeitet, ihr jeweiliges Personal zu qualifizieren. Die Maßnahmen reichen u. a. von Angestelltenlehrgängen I und II über Verwaltungsfachwirtlehrgänge, Verwaltungsbetriebswirt bzw. Betriebswirt bis hin zum Studium Bachelor of Laws bzw. zum Masterstudiengang.

Aufgabenübertragungen vom Land, Veränderungen in struktureller und organisatorischer Hinsicht, Aufgabenveränderungen oder beispielsweise die Umstellung hin zum Neuen Kommunalen Haushaltsrecht (NKHR) führten zu neuen Strukturen, Verfahrensweisen und erhöhtem Qualifikationsbedarf. Die ersten Anpassungsqualifizierungen zum Bewältigen der haushaltsrechtlichen Umstellung waren weitestgehend bis zum Ende des Jahres 2011 abgeschlossen.

Nicht nur aufgrund des Wechsels der Bediensteten (wie in den Vorbemerkungen dargestellt) auf Stellen in der Nähe des Heimatortes, sondern durch strukturelle Veränderungen, Zunahme von quantitativen und qualitativen Anforderungen, Übernahme anderer Aufgabengebiete oder auch zusätzlicher Führungsaufgaben kam es dazu, dass wieder ein erheblicher Schulungsbedarf auf vielen Gebieten der Verwaltung, so auch beim neuen Kommunalen Haushaltsrecht, vorliegt.

Obwohl die Kosten pro Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Fort- und Weiterbildung auf 200 Euro jährlich limitiert wurden, ist jeder Fachdienst bemüht, die notwendigen Maßnahmen sicherzustellen. Das bedeutet natürlich auch, dass die nicht in Fortbildung befindlichen Bediensteten der Fachdienste die Aufgaben während der Fortbildungszeit mit übernehmen müssen oder selbst die Einarbeitung bzw. Fortbildung neuer Bediensteter z. B. als Mentoren oder Multiplikatoren übernehmen. Dies gilt insbesondere auch bei Einführung oder Änderungen in Bezug auf die zur Verfügung stehenden IT-Anwendungen.

Dennoch gibt es auch Bedienstete, die bezüglich ihrer flexiblen Einsatzfähigkeit Defizite aufweisen. Hier ist ein individuelles Vorgehen unerlässlich, um passgenaue Lösungen anzubieten und diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend des ihnen zur Verfügung stehenden individuellen Leistungsvermögens zu fordern und zu fördern. Das kann auch bedeuten, wenn Leistungsdefizite nicht ausgeglichen werden können, dass Aufgabenzuschnitte an die Leistungsfähigkeit der Bediensteten angepasst werden. Umsetzungen auf andere Stellen kommen dann nicht in Frage. Für die Personalplanung bedeutet dies einen erheblichen Mehraufwand.

## 5 Allgemeine Maßnahmen zur Stellen- bzw. Personalkostenreduzierung

Jede freiwerdende Stelle wird auf ihre Erforderlichkeit geprüft. Dazu werden punktuell Fallzahlen herangezogen. Gegenwärtig wird die Fallzahlensammlung, wie sie im ehemaligen Landkreis Nordvorpommern bereits bestand, auf den Landkreis Vorpommern-Rügen übertragen bzw. angepasst und für die Jahre 2012 bis 2013 von den Fachdiensten abgefordert.

Jede nachzubesetzende Stelle wird auf die Richtigkeit ihrer Eingruppierung hin überprüft. Dazu gehört auch die Prüfung der Aufgabenverteilung und des Aufgabenzuschnitts.

Das Prinzip der Ganzfallbearbeitung ist in diesem Zusammenhang ebenfalls zu überdenken.

Die bereits entwickelten Kennzahlen zur Bemessung insbesondere des technischen Personals in Schulen und sonstigen Einrichtungen sind z. B. bei sinkenden Schülerzahlen konsequent durchzusetzen.

Gegebenenfalls ist auch über weitere Wege der interkommunalen Zusammenarbeit mit den umliegenden Gebietskörperschaften nachzudenken.

## 6 Ersatz von ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Eintritt in die Altersrente bzw. in die Freizeitphase zur Altersteilzeit

Damit die Verwaltung rechtzeitig auf das vermehrte Ausscheiden von Bediensteten durch den Eintritt in die Altersrente bzw. in die Freizeitphase zur Altersteilzeit reagieren kann, wurden die betroffenen Stellen (ohne Eigenbetrieb KJC) ermittelt.

| Jahr | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VZÄ ohne Kw-Vermerk | 20,68 | 7,75 | 2,0 | 7,00 | 9,35 | 13,63 | 14,75 |

Hierbei wurden die Geburtsjahrgänge bis 1954 (Altersrente 65 Jahre + zusätzliche Arbeitsmonate) berücksichtigt.

In Zusammenarbeit mit den Fachdiensten wurden alle diesbezüglichen Arbeitsplätze, die nachbesetzt werden müssen, bewertet und ein Qualifizierungsstandard (Anforderungsprofil) festgelegt. Das Fachgebiet Personal ermittelte, wie der Bedarf zukünftig zu decken ist.

Dabei sind folgende Gruppen gebildet worden:

- der Bedarf bei Verwaltungsfachangestellten, Fachkräften für Bürokommunikation und Bachelor of Laws wird über die eigene Ausbildung gedeckt,
- Weiterbildung von vorhandenem Personal der allgemeinen Verwaltung für Spezialrichtungen wie z. B. Gesundheitsaufseher, Lebensmittelkontrolleure, Sozialarbeiter,
- Fortbildung zum Verwaltungsfachwirt, Verwaltungsbetriebswirt oder Betriebswirt,
- Umsetzung von Bediensteten mit einer einschlägigen Ausbildung, die zurzeit andere Aufgaben wahrnehmen
- Deckung des Bedarfs durch öffentliche Ausschreibung bei Spezialberufen wie Sozialarbeitern mit staatlicher Anerkennung, medizinischem Fachpersonal und Bediensteten in technischen Berufen.

Durch die jährlich geführten Qualifizierungsgespräche mit allen Bediensteten werden insbesondere die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur weiteren Qualifizierung, der Qualifizierungsbedarf entsprechend der Anforderungen an die auszuübende Tätigkeit und darüber hinausgehende Bedarfe ermittelt. Bei entsprechender Erforderlichkeit werden Qualifizierungsvereinbarungen abgeschlossen, um so eine bedarfsgerechte Weiterbildung zu sichern.

Ein Ausblick auf die auf das Jahr 2020 folgenden Jahre, in denen die Geburtsjahrgänge 1955 bis 1960 das Rentenalter erreichen, ergibt zukünftig folgendes Bild:

| Jahr | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ausscheidende Personen | 10,0 | 67,0 | 59,0 | 53,0 | 48,0 |

Weder in dieser noch in der obigen Tabelle ist die beabsichtigte Gesetzesänderung (Rente mit 63 Jahre bei 45 Versicherungsjahren) berücksichtigt. Diese Gesetzesänderung wird die Situation weiter verschärfen, indem die Renteneintritte noch früher erfolgen.

## 7 Vorbemerkungen für die nachfolgenden Einzelbetrachtungen

Durchgängig in allen Fachdiensten geht die Fa. PWC davon aus, dass bei Vorhandensein einer zentralen Geschäftsbuchhaltung, in den Fachdiensten Zeitanteile von Haushaltssachbearbeiterinnen und Haushaltsbearbeitern nicht notwendig seien (insgesamt 17,44 VZÄ). Der Auffassung könnte gefolgt werden, wenn das neue Rechnungswesen allen Bediensteten vertraut ist. Diese Annahme trifft bisher nicht zu. Die Bediensteten müssen ihren Platz in der Verwaltung finden, dann sind gezielte Schulungen zielführend. Dennoch wird es immer Fachdienste geben, die aufgrund der Anzahl der durchlaufenden Rechnungsvorfälle zusätzliche Haushaltssachbearbeiterinnen oder Haushaltssachbearbeiter vorhalten müssen.

Der Fachbereich 5 (Kommunales Jobcenter) ist aus den nachfolgenden Betrachtungen herausgenommen worden, weil zum 1. Januar 2015 diese Organisationseinheit in einen Eigenbetrieb überführt werden soll. Ein Eigenbetrieb verfügt dann über einen eigenen Stellenplan und über ein eigenes Rechnungswesen. Hier befindet sich der Landkreis in der Vorbereitungsphase, um einerseits die wirtschaftliche Erbringung der dem Eigenbetrieb obliegenden Aufgaben und andererseits die Auswirkungen auf die Leistungserbringung durch die Querschnittsbereiche der Kernverwaltung zu betrachten.

## 8 Darstellung einzelner Fachdienste und Begründung ihrer Notwendigkeit

Die ab dem 1. Januar 2015 geltende Struktur zur Verwaltungsoptimierung wurde in der Darstellung bereits berücksichtigt. Dieser Zeitpunkt wurde gewählt, um zum einen nicht unmittelbar nach der Landkreisneuordnung nochmals Veränderungen vorzunehmen und zum anderen konnte durch das Eintreten eines Beigeordneten in den Ruhestand damit das von der KGSt empfohlene Organisationsmodell (3-Säulen-Modell) umgesetzt werden kann.

### 8.1 Bereich Landrat

Zum Bereich des Landrates gehören die Fachdienste 01 (Büro des Landrates und des Kreistages), 02 (Stabstelle Regionalentwicklung), 03 (Kommunalaufsicht) und 04 (Rechnungsprüfung), die Gleichstellungsbeauftragte und das Vorzimmer des Landrates sowie der Landrat selbst.

Für den Landrat und sein Vorzimmer werden 2,0 VZÄ vorgehalten.

#### 8.1.1 Fachdienst Büro des Landrates und des Kreistages

Der Bildung des Fachdienstes 01 lag der Gedanke zugrunde, landratsnahe Aufgaben wie Pressesprecher/in, Persönliche/r Referent/in, Datenschutz, Verwaltungscontrolling usw. einer Organisationseinheit zuzuordnen, auf die der Landrat ohne Hierarchieschranken direkten Zu-

griff hat.

Es besteht für die Bediensteten dieses Fachdienstes ein besonderes Vertrauensverhältnis zum Landrat.
Aus heutiger Sicht ist bis 2020 keine Stellenreduzierung vorgesehen.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 9,38 VZÄ | 9,38 VZÄ |

Gegebenenfalls wird den Empfehlungen der Fa. PWC gefolgt, die Aufgaben Verwaltungscontrolling, Projektmanagement und Qualitätsmanagement in den Fachbereich 1 zu verlagern.

### 8.1.2 Gleichstellung

Den Empfehlungen der Fa. PWC bezüglich der Gleichstellungsbeauftragten kann nicht gefolgt werden (von 1,0 VZÄ auf 0,8 VZÄ), da der § 118 Absatz 1 Kommunalverfassung M-V eine Stelle in Vollzeit vorschreibt.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 1,0 VZÄ | 1,0 VZÄ |

### 8.1.3 Personalrat

Gemäß PersVG (Personalvertretungsgesetz M-V) können sich gewählte Personalratsmitglieder in bestimmtem Umfang von ihren bisherigen Aufgaben freistellen lassen. Von diesem Recht haben die beiden Personalräte Gebrauch gemacht. Bei Bildung des Eigenbetriebes KJC sinkt die Anzahl der Bediensteten unter 1000, so dass ein Anspruch auf Freistellung von 2,0 VZÄ für den Personalrat gemäß § 38 PersVG M-V zuzüglich einer Assistenz besteht.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 4,0 VZÄ | 3,0 VZÄ |

### 8.1.4 Fachdienst Stabstelle Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung

Dieser Fachdienst nimmt für den Landkreis die Funktion als Bewilligungsbehörde im Rahmen der integrierten ländlichen Entwicklung als gesetzliche Aufgabe wahr (SB Iler). Hinzu kommen Aufgaben, die zum Teil im freiwilligen Bereich liegen und durch entsprechende Kreistagsbeschlüsse bestimmt sind. Diese Stellen sind im Abschnitt A des Stellenplanes dargestellt. Darüber hinaus werden noch Stellen im nachrichtlichen Teil des Stellenplanes geführt. Hierbei handelt es sich ausschließlich um an Projekte gebundene Stellen, deren Personalkosten zu 100 % aus den Projekten finanziert werden.

Für die im Abschnitt A geführten Stellen ergibt sich folgende Darstellung.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 10,38 VZÄ | 9,38 VZÄ |
| KE *1,0 VZÄ | 0,0 VZÄ |

*Kreisgeleitete Einrichtung (Fahrbibliothek)

Den Empfehlungen der Fa. PWC wurde dahingehend gefolgt, dass die Fahrbibliothek ihren Betrieb zum 1. April 2014 einstellt und die Mitarbeiterin eine freie Stelle in der Verwaltung zugewiesen bekommen hat.

### 8.1.5 Fachdienst Recht und Kommunalaufsicht

Der Kreistag hat 2011 auf Empfehlung der Verwaltung in seiner Beschlussfassung zur Aufbauorganisation bewusst die Trennung von Kommunalaufsicht und Recht gewählt. In diesem Aufgabenbereich waren die Zuständigkeiten in den alten Körperschaften (NVP und RÜG) einheitlich geregelt und diese wurden entsprechend beibehalten, damit es zu keinen Unterbrechungen in der Aufgabenerfüllung kommt. Mit Einführung der neuen Struktur ab 1. Januar 2015 werden die Fachdienste Kommunalaufsicht und Recht zu einem Fachdienst im Bereich des Landrates zusammengelegt. Künftig wird es dann ein Fachgebiet Recht und ein Fachgebiet Kommunalaufsicht geben, damit wird auch der Empfehlung der Fa. PWC gefolgt.

| | 2014 | 2015 | 2020 |
|---|---|---|---|
| FD Kommunalaufsicht | 8,00 VZÄ | | |
| FD Recht | 11,50 VZÄ | | |
| FD Recht und Kommunalaufsicht | | 19,5 VZÄ | 19,5 VZÄ |

Das Fachgebiet Recht bearbeitet alle Angelegenheiten, die einer rechtlichen Beurteilung bedürfen. Darüber hinaus sind alle Kreistagsvorlagen mitzuzeichnen. Diese Festlegung bindet einerseits Personal, stellt aber andererseits sicher, dass keine rechtswidrigen Vorlagen den Kreistag erreichen.

Seit 2012 wird systematisch die zentrale Widerspruchsstelle ausgebaut. Da noch nicht alle Fachdienste angeschlossen sind, ist eine Personalzuführung aus den Bereichen der Verwaltung, die von der Widerspruchsbearbeitung entlastet werden, in der Endstufe für die Widerspruchsbearbeitung nicht auszuschließen. Diese Besonderheit ist im Gutachten der Fa. PWC nicht berücksichtigt worden.

Hinzu kommen noch besondere rechtliche Prüfungen, wie z. B. die Zusammenführung der Verkehrsbetriebe, Vermögensauseinandersetzungen mit der Hansestadt Stralsund, Überführungen von Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft der Verwaltung gehören, in Eigenbetriebe, Veränderung der Theaterlandschaft im Land usw.

Auf die Stellenbemessung im Fachgebiet Kommunalaufsicht hat die wirtschaftliche Situation der kommunalen Haushalte Einfluss. Bei über 75 % (Tendenz weiter steigend) der zu beaufsichtigenden Gemeinden ist die Leistungsfähigkeit eingeschränkt, gefährdet oder gar weggefallen, d. h. es besteht ein Konsolidierungsbedarf, der durch verstärkte Prüf- und Genehmigungspflichten zu einem höheren Arbeitsaufwand im Fachgebiet führt.

Die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden des Landkreises ist mit insgesamt 9 Zweckverbänden, 28 Eigenbetrieben und 16 GmbH als kommunale Unternehmen, verglichen mit anderen Landkreisen, hoch.

Die Vorschriften über die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen sind in der Kommunalverfassung überarbeitet worden. Wesentliche Neuerung ist, dass die bisherige Unterscheidung von wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Unternehmen aufgegeben wurde. § 68 KV M-V setzt den Betrieb eines Unternehmens (Satz 1) oder einer Einrichtung (Satz 2) durch die Kommune voraus. Diese können als Eigenbetrieb, als Kommunalunternehmen oder in Organisationsformen des privaten Rechts – mit Ausnahme der Aktiengesellschaft – geführt werden.

Zunehmend ist bei den Gemeinden zu beobachten, dass sie für ihre „wirtschaftliche Betätigung“ keine der Organisationsformen (somit fiktiv keine wirtschaftliche Betätigung) wählen. Folglich wird im Gemeindehaushalt die „wirtschaftliche Betätigung“ komplett dargestellt. Dies bläht den Haushalt auf und verlangt mehr Zeit zur Prüfung. Das Hauptaugenmerk der Aufsicht gilt der Beurteilung der Risiken, die mit einem derartigen wirtschaftlichen Engagement verbunden sein können.
Die jetzige Anzahl der Vollzeitäquivalente (VZÄ) entspricht den Empfehlungen der Fa. PWC. Änderungen wären vorzunehmen, wenn sich die Anzahl der Gemeinden, Ämter und Zweckverbände ändert.

Die Entwicklung bleibt damit abzuwarten. Gegebenenfalls wird eine Neuordnung der Aufgabenübertragung auf die einzelnen Stellen bzw. eine Stellenzuführung erforderlich.

### 8.1.6 Fachdienst Rechnungs- und Gemeindeprüfung

Dieser Fachdienst arbeitet nach dem Kommunalprüfgesetz. Aufgrund der Einführung des neuen Rechnungswesens mit dem Haushaltsjahr 2012 ergeben sich völlig neue Anforderungen an diesen Fachdienst.

Im NKHR gibt es das Drei-Säulen-System (Ergebnishaushalt/-rechnung; Finanzhaushalt/-rechnung; Bilanz), demzufolge erstreckt sich die Prüftätigkeit auch auf diese. Damit ist das Prüfungsvolumen größer und der Prüfungsaufwand weit höher als nach kameralen Grundsätzen. Außerdem sind ab 2016 die Gesamtabschlüsse (siehe § 61 KV M-V) in die Prüfungstätigkeit einzubeziehen.

Die überörtliche Prüfung erstreckt sich auf 117 Gemeinden/Ämter und 6 Zweckverbände (ohne eigenes RPA). Durch die Insel Rügen und die Halbinsel Fischland-Darß-Zingst ergeben sich Besonderheiten.

Das ursprüngliche Verhältnis (ohne KJC) von örtlicher (1/3) zur überörtlichen Prüfung (2/3) hat sich geändert. Eine wesentliche Ursache liegt in den Prüfungen, die durch das Land auferlegt werden, wie BuT-Abrechnungen, Grundsicherung (quartalsweise Prüfungen/Jahresabschluss), ESF-Förderungen. Der Eingang 2014 weist bereits 36 Verwendungsprüfungen auf.

Ein erheblicher Prüfmehraufwand ergibt sich aufgrund der Schaffung des KJC (Kommunales

Jobcenter). Aus diesem Grunde war eine Stellenzuführung von 1,75 VZÄ unbedingt erforderlich.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 12,80 VZÄ | 12,05 VZÄ |

Die Fa. PWC hält eine temporäre Stellenzuführung für angemessen. Aus diesem Grund wird 2020 eine 0,75 VZÄ nicht mehr nachbesetzt.

### 8.1.7 Fachdienst 12 (Finanzen)

Dieser Fachdienst wird mit der Strukturänderung zum 1. Januar 2015 dem Bereich des Landrates zugeordnet.

Aufgrund der Einführung des neuen Rechnungswesens mit dem Haushaltsjahr 2012 ergaben sich völlig neue Anforderungen an diesen Fachdienst.

Zu den bisher bekannten Teilaufgaben Zahlungsabwicklung (Kasse), Vollstreckung, Finanzwesen kam die Geschäftsbuchhaltung als Aufgabe neu hinzu. Der Landkreis Vorpommern-Rügen hat sich für eine zentrale Geschäftsbuchhaltung entschieden, dem entsprechend erfolgte die Stellenbemessung.

Vom Haushaltsjahr 2012 bis 2014 war die zusätzliche Einrichtung von VZÄ aufgrund der Bildung des Kommunalen Jobcenters und Integration der Aufgaben in einen Fachbereich der Verwaltung erforderlich. Aufgrund der Bildung des Eigenbetriebes folgen zwei Stellen der Aufgabe, so dass sich hier die entsprechende Verringerung der VZÄ ergibt.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 42,50 VZÄ | 40,50 VZÄ |

Der Haushalt ist derzeitig defizitär, so dass der Haushaltsplan mehrfach zu überarbeiten ist, bevor er dem Kreistag zur Beschlussfassung vorgelegt werden kann. Hinzu kommt die Erarbeitung des Konsolidierungskonzeptes, welches jährlich erhebliche Arbeitszeit nicht nur im Fachdienst 12 bindet.
Eine Entscheidung zur Angliederung des gesamten Finanzcontrollings für die Verwaltung ist bisher nicht gefallen. Im Fall der Entscheidung für den FD 12 sind entsprechende Stellen dorthin zu verlagern.

Im Gutachten der Fa. PWC wird eine temporäre Stellenzuführung für die Erstellung der Eröffnungsbilanz, des Gesamtabschlusses und der Entwicklung der Kosten-Leistungs-Rechnung empfohlen. Der Fachdienst 12 hat bisher auf diese Zuführung verzichtet und weicht somit nur geringfügig vom empfohlenen Stellen-Soll ab.

## 8.2 Fachbereich 1

Der Fachbereich 1 setzt sich ab dem 1. Januar 2015 aus den Fachdiensten Personal, Organisation/IT, Soziales und Jugend zusammen.

Der Fachbereichsleitung 1 sind folgende Stellen zugeordnet.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 3,5 VZÄ | 2,0 VZÄ |

Im Haushaltsjahr 2017 fallen 0,5 VZÄ weg. Die Stelleninhaberin tritt in den Ruhestand und die Stelle soll nicht nachbesetzt werden. Eine weitere Stelle wird in die Fachdienste Personal und Organisation/IT zu je 0,50 VZÄ verlagert.

In diesem Fachbereich besteht die Besonderheit, dass mit der Landkreisneuordnung von der Hansestadt Stralsund kein Personal für Querschnittsaufgaben übergegangen ist (180 Stellen zusätzlich). Hinzu kommen die Zulassung des Landkreises als kommunaler Träger zur alleinigen Aufgabenwahrnehmung nach dem SGB II mit Wirkung vom 1. Januar 2012 und die Erweiterung dieser Option zum 1. Januar 2013, die ebenfalls Auswirkungen auf die Aufgaben der Querschnittsbereiche unserer Verwaltung (300 Stellen zusätzlich) haben.

Erklärtes Ziel war es hier Synergien zu erreichen und ohne wesentliche zusätzliche personelle Ressourcen die Aufgaben in der gewohnten Qualität wahrzunehmen.

Mit der Umsetzung des Fachdienstleiters 11 im Laufe des Jahres 2013 wurde diese Stelle eingespart. Die dort zugeordneten Fachgebiete nahmen ihre Aufgaben unter der direkten Leitung des Fachbereichsleiters wahr.

Dieses Experiment brachte nicht den gewünschten Erfolg, so dass mit der Neustrukturierung eine Veränderung herbeigeführt wird.

Es wird ein Fachdienst Personal und ein Fachdienst Organisation/IT gebildet. Der Fachdienst Personal wird von einem Fachgebiet in einen Fachdienst überführt. Personelle Veränderungen sind nicht vorgesehen. Der Fachdienst Organisation/IT erhält wieder eine/n Fachdienstleiter/in. Diese Stelle muss neu eingerichtet werden.

### 8.2.1 Fachdienst Personal

Diesem Fachdienst sind insbesondere die Aufgaben Personal-, Gehalts- und Besoldungsangelegenheiten und alle damit im Zusammenhang stehenden Aufgaben sowie die Personalkostenplanungen mit sämtlichen betriebswirtschaftlichen Betrachtungen und alle im Zusammenhang mit der Personalentwicklung der Bediensteten stehenden Aufgaben, wie Aus-, Fort- und Weiterbildung übertragen. Hinzu kommt die Aufgabe des Arbeitsschutzes als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Die Stellenbemessung der Fa. PWC ist an dieser Stelle zu hinterfragen. Die Aufwand prägenden Merkmale bei der Bemessung von Stellen für Personalangelegenheiten und Angelegenheiten von Gehalt und Besoldung sollten sich nicht an der Anzahl der Stellen lt. Stellenplan orientieren, sondern an der Anzahl der zu betreuenden Bediensteten.

Darüber hinaus blieben bei der Stellenbemessung weitere Aspekte unberücksichtigt:

- die Auflagen des Innenministeriums zum Stellenplan im Haushaltserlass zum Haushaltsplan 2013, die eine erhebliche Mehrarbeit insbesondere im Aufgabenblock „Personalangelegenheiten“ nach sich ziehen,

- die unüblich hohe Anzahl von Anträgen auf Umsetzung (an andere Standorte) bzw. die deshalb notwendigen innerbetrieblichen und öffentlichen Ausschreibungen und Anträge an den Personalrat zur Folge haben,
- vermehrt sind Ausschreibungen durch das Ausscheiden von Stelleninhabern aufgrund von Altersrente notwendig (dieser Trend hält die nächsten 10 Jahre unvermindert an),
- steigende Anzahl von befristeten Ausschreibungen aufgrund von längerfristigen Erkrankungen von Stelleninhabern oder durch Elternzeit.

Der Stellenbedarf in diesem Aufgabenbereich ist nicht nur beeinflusst von der Gesamtzahl der Bediensteten in einer Verwaltung. Die beauflagte Wiederbesetzungssperre, aufgabenkritische Prozesse und damit verbundene Veränderungen in der Organisation führen auch zu mehr Aufgaben im Personalbereich (z. B. Zuarbeiten für zu schaffende oder zu ändernde innerdienstliche Regelungen, konzeptionelle Tätigkeiten, Mitarbeit in Projekten der Verwaltung, mehr Anträge an den Personalrat, Umsetzungsverfügungen, Ausfertigungen von Änderungsverträgen, Fortbildung, durch Veränderungen in Produktzuordnungen nach der doppischen Haushaltsführung auch Veränderungen in der Planung der Personalkosten).

Aufgrund der Haushaltssituation des Landkreises werden auch in Abhängigkeit der Änderung von Stellen- und Haushaltsplanentwürfen mehrere Personalkostenplanungen durchgeführt. Allein für den Bereich der Personalkostenplanung sind nach doppischen Gesichtspunkten eine Planung für den Ergebnis- und den Finanzhaushalt erforderlich. Hinzu kam für diesen Bereich ebenfalls durch das Neue Kommunale Haushaltsrecht die Bildung und Auflösung von Rückstellungen für Mehrarbeit, Urlaub, Altersteilzeit, Versorgungsaufwendungen.

Der Personalbedarf in dem Fachgebiet ist auch abhängig von der Zusammenarbeit mit dem Personalrat. Vergleichsweise gibt es vom Personalrat viele Rückfragen an den Arbeitgeber. Zu berücksichtigen ist auch, dass arbeitsrechtliche Maßnahmen durchgeführt und Schadenersatzforderungen im Sinne von § 823 BGB i. V. m. § 6 Entgeltfortzahlungsgesetz gestellt werden.

Im Zuge der Bildung des Eigenbetriebes verringert sich der Personalbedarf um 1,0 VZÄ. Diese Stelle folgt der Aufgabe in den Eigenbetrieb.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 13,80 VZÄ | 13,30 VZÄ |

### 8.2.2 Fachdienst Organisation/IT

Dieser Fachdienst bildet sich aus den ehemaligen Fachgebieten Organisation und IT. Die Fachgebiete bleiben bis auf wenige organisatorische Veränderungen unverändert.
Im Fachgebiet Organisation werden mehr Aufgaben wahrgenommen als die Fa. PWC dargestellt hat. Unberücksichtigt blieb der Komplex der konzeptionellen und praktischen Umsetzung der IT-Sicherheit; dem Fachgebiet ist die Projektleitung für die Einführung des DMS in die Verwaltung übertragen und weiterhin ist das FG an jedem größeren verwaltungsinternen Projekt (z. B. Qualitätsmanagement, Bürgerservice, zukünftige Verwaltungsstrukturänderung) beteiligt.

Aufgrund der Kreisgebietsreform wird diesem Fachgebiet von der Fa. PWC ein temporärer Mehrbedarf an VZÄ zugestanden, der nicht mit der Bildung des Kommunalen Jobcenters in direktem Zusammenhang stand.

Dennoch wird im Zuge der Bildung des Eigenbetriebes eine 1,0 VZÄ in den Eigenbetrieb verlagert.

Dieser Personalbestand ist gerade ausreichend, um die ständigen und laufenden Aufgaben zu erfüllen. Für Organisationsuntersuchungen, konzeptionelle und präventive Arbeit ist keine personelle Kapazität vorhanden. Aus diesem Grunde müssen zunehmend Dritte für diese Aufgaben in Anspruch genommen werden. Über eine evtl. Stellenzuführung wird zu einem späteren Zeitpunkt entschieden.

Das Fachgebiet IT ist nach Auffassung der Fa. PWC mit dem Bestand an VZÄ des Jahres 2014 ausreichend ausgestattet.

Nicht berücksichtigt sind die PC-Kabinette an den Schulen. Damit kein zusätzliches Personal rekrutiert werden muss, ist beabsichtigt die technische Betreuung öffentlich auszuschreiben. Es wird dann eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Fachgebiet IT und der beauftragten Fa. bezüglich Ersatz- und Neubeschaffung von PC-Technik geben.

In dem Falle, dass der Eigenbetrieb KJC ein eigenes Rechenzentrum betreiben will, ist zu entscheiden, in welcher Form das Fachgebiet IT weiter involviert wird.

Darstellung des zum 1. Januar 2015 zu bildenden Fachdienstes:

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 18,75 VZÄ | 19,25 VZÄ |

### 8.2.3 Fachdienst Soziales

Der Fachdienst Soziales bearbeitet folgende Aufgaben: Sozialplanung, Ausreichung von Fördermittelzuwendungen einschließlich der Verhandlung von Kostensätzen und Leistungen mit Trägern sowie alle Leistungshilfen nach dem SGB XII (wie z. B. Eingliederungshilfe, Hilfe zur Pflege, Grundsicherung und Hilfe zum Lebensunterhalt) und allen damit in Verbindung stehenden Sozialgesetzen und dem Asylbewerberleistungsgesetz. Hinzu kommen noch die Aufgaben der Betreuungsbehörde aus dem EQG (ehemals Heimgesetz), die Fachaufsicht über die Städte und Gemeinden bezüglich des Wohngeldes und die Bearbeitung nach dem Landesblindengeldgesetz sowie anderer Leistungsgesetze.

Der Landkreis Vorpommern-Rügen ist nach statistischen Erhebungen ein beliebtes Zuzugsgebiet für Senioren. Diese Tendenz ist steigend, so dass im Landkreis Vorpommern-Rügen überdurchschnittlich viele Senioren und auch behinderte Menschen leben.

Die Verwaltung muss sich auf diese Tatsachen mit Pflegeplanung, Altenhilfeplanung, Seniorenstrukturkonzept, Behindertenkonzept usw. einstellen, da die Bedarfe stetig steigen, sich aber auch verändern.

Die Personalbemessung, die die Fa. PWC anhand der Einwohnerzahlen vornahm, ließ diese

Fakten unberücksichtigt. Hierauf muss jedoch nicht nur mit einem entsprechenden Personalschlüssel in der Sozialplanung reagiert werden.

Zu berücksichtigen sind in der Sachbearbeitung vor allem die erhöhten Fallzahlen, die aufgrund des Zuwachses in diesem Raum abhängig von Alter und Krankheit der Hilfeempfänger steigen – Rügen allein ist eine Gesundheitsinsel. Selbst behinderte Menschen nehmen verstärkt ihr Recht auf Unterbringung in den Heimen des Landkreises wahr. Zusätzlich muss beachtet werden, dass im Bereich Stralsund eine der größten Werkstätten für behinderte Menschen angesiedelt ist. Durch diese Einrichtung entsteht ebenfalls ein großer hilfebedürftiger Personenkreis.

Im Territorium des Landkreises etablieren sich viele neue therapeutische Einrichtungen für behinderte Menschen, die in der Folge den Zuzug des bedürftigen Personenkreises nach sich ziehen. Die Anzahl dieser Einrichtungen erhöht sich ständig. Damit steigt auch die Fallzahl im Bereich Grundsicherung/Hilfe zum Lebensunterhalt, da die Renten/das Einkommen dieser Personen nicht ausreichen.

Die Fa. PWC sieht einen Zusammenhang bei der Fördermittelzuwendung und der Zusammenarbeit mit Trägern (Verhandlungen von z. B. Pflegesätzen).
Der Aufwand in der Beteiligung bei Verfahren mit sämtlichen Trägern ist für den örtlichen Sozialhilfeträger bereits bei einer Auslastung von 5 % in den stationären und teilstationären Einrichtungen (überörtliche Zuständigkeit) gegeben. Dies gilt auch für Einrichtungen über die Landkreisgrenzen hinaus. Die Fördermittelzuwendung kann deshalb nicht im Zusammenhang mit den Verhandlungen gesehen werden. Die Fördermittel werden an Antragsteller ausgereicht und sind ein politisches Statement für die Entwicklung und Fürsorgepflicht der Region. Die Aufgabe der Verhandlung mit den Trägern besteht darin, die Auskömmlichkeit des Trägers zu sichern und gleichzeitig die Ausgaben des Landkreises zu minimieren. Deshalb ist das Erschließen von Einsparpotentialen in diesem Bereich kontraproduktiv.

Hinzu tritt die alleinige örtliche Zuständigkeit für die ambulanten Leistungen. Somit wird hier insgesamt kein Einsparpotential gesehen.

Nach Feststellung der Fa. PWC liegt die Beteiligung der Betreuungsbehörde des Landkreises Vorpommern-Rügen an gerichtlichen Verfahren um das 3-Fache und für die Stellungnahmen an das Gericht um das 2-Fache höher als die herangezogenen Vergleichswerte anderer Gebietskörperschaften aussagen. Die zum 1. Juli 2014 eingetretene Gesetzesänderung weist der Betreuungsbehörde noch umfangreichere Aufgaben mit einem erhöhten Prüfaufwand zu, so dass für den Stellenplan 2015 eine Stellenzufuhr von 1,75 VZÄ erfolgen musste.

Die zu Grunde gelegten Werte der Personalbemessung für die Sachbearbeitung von Leistungen nach dem SGB XII fußen auf Erhebungen des Jahres 2011, die nach näherer Betrachtung nicht den tatsächlichen Fallzahlen entsprechen.

Dieses gilt auch für den Bereich der Asylbewerberleistungen. Seit Ende 2012 steigen die Fallzahlen stetig, so dass bereits im Stellenplan 2014 eine Stellenzuführung erfolgte. Daher ist es für die Personalbemessung insgesamt unerlässlich, stetig die aktuellen Zahlen zu berücksichtigen. Für den Stellenplan 2015 wurden 3,0 VZÄ Mehrbedarf für den Bereich Asylbewerberleistungen beantragt, die bei weiter anhaltender Zuweisung von Asylbewerbern auch erforderlich sind.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 65,65 VZÄ | 71,40 VZÄ |

Nicht zu unterschätzen ist der Zeitaufwand, der sich aus der Datenmigration zwischen den IT-Systemen Lämmkomm und der Finanzsoftware ergibt. Es erfolgt keine spiegelgleiche Abbildung der Ein- und Ausgaben sowie Erträge und Aufwendungen, so dass dieser Abgleich regelmäßig erfolgen muss. Durch die Aktivierung neuer Schnittstellen und die Einführung weiterer Module der Software wird es erforderlich, den Zeitanteil der IT-Anwendungsbetreuung anzupassen.

Da die Kosten im sozialen Bereich stetig steigen, soll mit der Einrichtung von zusätzlichen 2,0 VZÄ ab dem Haushaltsjahr 2015 für einen Ermittlungsdienst dazu beigetragen werden, durch Überprüfung der Erforderlichkeit der ausgereichten Leistungen vor Ort auf ihre Verhältnismäßigkeit, die Aufwendungen/Ausgaben zu senken. Ziel ist es, mindestens die anfallenden Kosten für diese Stellen aus den so eingesparten Sozialleistungen zu finanzieren.

Die Stelle Pflegestützpunkt wird in Abhängigkeit mit der Fördermittelzuwendung des Landes für diesen Zweck betrachtet. Für den Fall, dass keine Fördermittel mehr gewährt werden, wird diese Stelle nicht nachbesetzt.

### 8.2.4 Fachdienst Jugend

Der Fachdienst 22 bearbeitet vorrangig folgende Aufgaben: Zusammenarbeit mit Trägern der Jugendarbeit, Leistungen nach KiföG und Leistungen nach dem SGB VIII; allgemeiner sozialpädagogischer Dienst sowie Spezialdienste wie Jugendgerichtshilfe, Familiengerichtshilfe, Adoptionen und Pflegschaften, hinzu kommen Amtsvormünder, Beistandschaften und Leistungen nach dem Unterhaltsvorschussgesetz.

Die Stellenbemessung der Fa. PWC beträgt 88,49 VZÄ und liegt damit erheblich unterhalb der im Stellenplan 2014 ausgewiesenen VZÄ. Eine Ursache liegt in der an einigen Stellen unzureichenden Zuarbeit an die Fa. PWC.

Die Vorschläge zur Stellenerweiterung für die ab dem 1. Mai 2014 in Kraft getretene Struktur wurden bereits im Stellenplan 2014 berücksichtigt. In Fortführung dieser Veränderungen erfolgte kurzfristig anhand der vorliegenden Fallzahlen nochmals eine Überprüfung der Bemessung der vorhandenen Stellen erfolgen. Für den Stellenplan 2015 wird aufgrund der Fahlzahlen die Zuführung von 4,0 VZÄ im sozialpädagogischen Dienst erforderlich. Der Fachdienst Jugend hat weitere VZÄ beantragt, die im Laufe des Jahres genauer untersucht werden müssen. Die weitere Entwicklung wäre in einer Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes darzustellen.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 94,70 VZÄ | 98,70 VZÄ |

Dieser Fachdienst muss aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit der Aufgaben mittelfristig einer genauen Untersuchung von Dritten unterzogen werden. Der Auftrag soll die Stellenbemessung und die Stellenbewertung beinhalten.

## 8.3 Fachbereich 2

Zum Fachbereich 2 gehören die Fachdienste Gesundheit; Veterinärwesen und Verbraucherschutz; Ordnung und Gebäudemanagement/Schulen. Die Stellenentwicklung der Fachbereichsleitung stellt sich wie folgt dar:

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 2,0 VZÄ | 2,0 VZÄ |

### 8.3.1 Fachdienst Ordnung

Der Fachdienst Allgemeine Ordnungsangelegenheiten wird mit dem Fachdienst Rettungsdienst, Brand- und Katastrophenschutz zusammengelegt.

Der ehemalige Fachdienst Rettungsdienst, Brand- und Katastrophenschutz wird ohne Veränderung der Stellenanzahl dem Fachdienst Ordnung zugeordnet.

Kernaufgaben dieses Fachdienstes sind die zentrale Bußgeldstelle, Ausländerbehörde, Waffen-, Jagd- und Sprengstoffangelegenheiten, Überwachung des fließenden Verkehrs, Verkehrssicherung und -lenkung, Fachaufsicht über die örtlichen Ordnungsbehörden, Staatsangehörigkeitsangelegenheiten, Standesamtsaufsicht und Aufgaben als untere Wasserverkehrsbehörde. Hinzu kommen die Aufgaben des Rettungsdienstes, des Brand- und Katastrophenschutzes. Die Integrierte Rettungsleitstelle ist diesem Fachdienst nachgeordnet.

Eine Besonderheit ist im Landkreis Vorpommern-Rügen gegeben:

- die hohe Anzahl von Häfen, Anlegestellen, Bootsstegen usw., die Anträge auf Genehmigungen nach sich ziehen und
- der Fährhafen Mukran bedingt eine Anzahl von Anträgen auf Ausnahmen vom Sonntagsfahrverbot. Der Fährhafen Mukran ist neben dem Rostocker Hafen von internationaler Bedeutung sowohl als Wirtschaftsstandort als auch unter touristischem Aspekt.

Die hohe Anzahl der Häfen, Anlegestellen und Bootsstege ergibt sich aus den ausgedehnten Küsten- und Uferlinien, insbesondere der Insel- und Halbinsellagen wie Rügen und dem Darß.

Eine Personalreduzierung ist hier deshalb nicht sinnvoll, da das Land die Aufgaben der wasserverkehrsrechtlichen Genehmigungen für fast alle Häfen und Anlegestellen im Jahr 2008 auf die Landkreise übertragen hat. Die bis dato vom Land erteilten Genehmigungen zum Betrieb der Häfen und Anlegestellen laufen sukzessive aus und bedürfen einer erneuten Prüfung und Entscheidung zur Verlängerung.

Die Fa. PWC erkennt lediglich im Bereich der unteren Jagdbehörde eine Überschreitung der Empfehlung zur Personalbemessung. Aufgrund des absehbaren Renteneintritts eines Stelleninhabers kann dessen Stelle, sofern die noch erheblichen Arbeitsrückstände bei Jagdbezirksab-

rundungen dies zulassen, abgebaut werden, so dass lediglich Aufgabenzuführungen bzw. erhebliche Fallzahlensteigerungen zu einer Erhöhung der Stellenanzahl führen würden.

Zur Verbesserung der finanziellen Situation des Landkreises tragen Einnahmen als Konsequenz aus ordnungswidrigem Verhalten bei.
Aus diesem Grunde sollte das Fachgebiet Bußgeldstelle personell qualifiziert verstärkt werden, damit in Zusammenarbeit mit den Fachdiensten Kataster und Vermessung, Bau und Planung, Wasserwirtschaft/Umwelt/Natur, Gesundheit, Veterinärwesen und Verbraucherschutz die Möglichkeit besteht, mehr Ordnungswidrigkeiten aufzudecken, um diese dann in einem kurzen Zeitraum zu ahnden.
Gleiches gilt für die mobilen Messungen von Geschwindigkeiten im Straßenverkehr. Bei Ausdehnung der Messstunden von jetzt durchschnittlich 6 Stunden pro Kalendertag auf die durch die Fachaufsicht vorgegebene Zielgröße von durchschnittlich 20 Messstunden je Kalendertag unter Einführung eines Schichtsystems können mehr Messungen, insbesondere in der Saison, durchgeführt werden. Dies führt letztlich zu mehr festgestellten Ordnungswidrigkeiten, somit zu mehr Verfahren und damit zu Mehreinnahmen.

Die regelmäßige Zuführung von Asylbewerbern und anderen Ausländern erfordert auch in der Ausländerbehörde eine Aufstockung des Personalbestandes. Diese ist zunächst befristet bis zum 31. Dezember 2019 für 1,0 VZÄ vorgesehen.

Seit dem 1. Juli 2014 betreibt der Kreisfeuerwehrverband im Namen des Landkreises auf der Grundlage eines öffentlich rechtlichen Vertrages die Feuerwehrtechnische Zentrale (FTZ) auch für den Standort Bergen auf Rügen. Eine Übertragung der Aufgabe des überörtlichen Brandschutzes nach § 3 Abs. 1 BrSchG wird damit jedoch nicht bewirkt; der Landkreis bleibt weiterhin Aufgabenträger. Die am Standort Bergen auf Rügen tätigen Mitarbeiter der FTZ sind auf der Grundlage des genannten Vertrages seit dem 1. Juli 2014 Mitarbeiter des Kreisfeuerwehrverbandes. Damit wurden 3,0 Kw-Vermerke realisiert.

Mit dem Abschluss der Zusammenführung zu einer einheitlichen integrierten Rettungsleitstelle ist es gelungen, den Personalbestand an die Bemessungsempfehlung der Fa. PWC anzupassen. Änderungen in der personellen Ausstattung könnten sich aufgrund zukünftiger Veränderungen in tarifvertraglicher Hinsicht und ggf. aus erhöhten Anforderungen aufgrund der Einführung von einheitlichen Qualitätsstandards (QM) für Leitstellen in MV z. B. durch standardisierte Notrufabfragen ergeben.

Weitere Personalreduzierungen sind in dem Fachgebiet Rettungsdienst; Brand- und Katastrophenschutz nicht vorgesehen, da dieses Fachgebiet mit 4,51 VZÄ unter den Empfehlungen der Fa. PWC liegt.

| 2014* | 2014 | 2015 | 2020 |
|---|---|---|---|
| FD Allg. Ordnungsangelegenheiten | 37,05 VZÄ | | |
| FD Rettungsdienst; Brand- und Katastrophenschutz | 7,0 VZÄ | | |
| Fachdienst Ordnung | | 44,05 VZÄ | 44,05 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| FTZ Rügen | 3,0 VZÄ | 0,0 VZÄ | |
| Leitstelle | 23,00 VZÄ | 23,00 VZÄ | 23,00 VZÄ |

### 8.3.2 Fachdienst Gesundheit

Die Aufgaben des Gesundheitsamtes sind ausschließlich Pflichtaufgaben, die grundlegend im Gesetz über den Öffentlichen Gesundheitsdienst im Land M-V ihren Niederschlag finden.

Das Gesundheitsamt gliedert sich in die Bereiche:

- Amtsärztlicher Dienst
- Hygiene/Umweltmedizin
- Sozialpsychiatrischer Dienst
- Kinder- und Jugendärztlicher Dienst
- Kinder- und Jugendzahnärztlicher Dienst.

Unter Federführung des Landkreistages wurde ein Musterstellenplan für die Gesundheitsämter in Mecklenburg-Vorpommern erarbeitet. Leider ist dieser nicht durch das Innenministerium autorisiert worden. Nach diesen Berechnungen fehlen allein im zahnärztlichen Bereich 2,31 VZÄ.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 52,20 VZÄ | 51,20 VZÄ |

Eine Stelle ist für das Haushaltsjahr 2016 für den Wegfall vorgesehen. Damit entspricht die Anzahl der VZÄ des Fachdienstes 33 fast der Stellenbemessungsempfehlung der Fa. PWC. Eine weitere Reduzierung von Stellen führt zur Nichterfüllung von Aufgaben aus dem übertragenen Wirkungskreis.

### 8.3.3 Fachdienst Veterinärwesen und Verbraucherschutz

Dieser Fachdienst erfüllt Pflichtaufgaben im übertragenen Wirkungskreis in den Fachgebieten Tierseuchenbekämpfung, Tierschutz, Lebensmittelüberwachung und Fleischhygiene.

Aus dem Gutachten der Fa. PWC ist zu entnehmen, dass die Fallzahlen, die zur Personalbemessung geführt haben, dringend überprüft werden müssen. Dies ist vorgesehen.

Der tatsächliche Personalbedarf im Fachdienst 34 lässt sich aus den Leitlinien zur personellen Ausstattung der Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsämter in M-V ermitteln. Die Berechnung der notwendigen Personalausstattung basiert auf den im Landkreis Vorpommern-Rügen vorhandenen Kontrollobjekten und den rechtlich fixierten Aufgaben.

Danach würde der Personalbedarf für den Fachdienst 37,26 VZÄ zzgl. drei weiterer VZÄ für den Bereich der Fleischhygiene betragen.

In diesem Fachdienst ist eine Diskrepanz zwischen den Vorgaben des Fachministeriums und des Ministeriums für Inneres und Sport bei der Personalbemessung deutlich erkennbar. Deshalb ist es für unseren Landkreis unerlässlich, dass hier eine Abstimmung zwischen den Mini-

sterien erfolgt.

Aus derzeitiger Sicht ist ein weiterer Stellenabbau nicht vertretbar und auch nicht vorgesehen.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 32,68 VZÄ | 32,68 VZÄ |

Die Konsequenzen aus der Nichterfüllung von Aufgaben oder der Absenkung der Qualität der Aufgabenerfüllung können, bei Kontrollen durch die EU-Kommission, zu Anlastungen oder Handelskonsequenzen für M-V und/oder Deutschland führen. Der Landkreis Vorpommern-Rügen wird sowohl durch die Landwirtschaft als auch durch den Tourismus geprägt. Lebensmittel- und Tierschutzskandale sind deshalb weder für die Lebensmittelindustrie noch den Tourismus förderlich und gilt es konsequent abzuwenden.

Die Forderungen der EU nach Intensivierung der Tierschutzkontrollen und das vorgeschriebene Qualitätssicherungssystem für die Veterinärverwaltung führen ständig zu weiteren personellen Mehrbelastungen.

### 8.3.4 Fachdienst Gebäudemanagement/Schulen

Der Fachdienst Gebäudemanagement/zentrale Dienste und der Fachdienst Schulverwaltung werden zum 1. Januar 2015 zusammengelegt. Der Fachdienst Schulverwaltung wird als Fachgebiet Schulverwaltung vorerst ohne personelle und organisatorische Veränderung dem bestehenden Fachdienst angegliedert.

Der Fachdienst Gebäudemanagement/Schulen umfasst derzeitig die zentrale Beschaffung; Fuhrpark; Postabwicklung auch mit Dritten; zentrale Kopierdienste; Versicherungsangelegenheiten; Gebäudeunterhaltung; Gebäudeverwaltung; Hausmeisterdienste, Archiv; Hochbauangelegenheiten; Ver- und Entsorgung mit allen Medien sowie Liegenschaftsangelegenheiten; die zentrale Vergabestelle; den Fluglandeplatz Güttin; die Bewirtschaftung und Betreuung der sich in Trägerschaft des Landkreises befindlichen Schulen einschl. Musik- und Volkshochschule, den Eigenbetrieb Infrastrukturbetrieb Rügensche Kleinbahn, die Bewirtschaftung der Fähranleger sowie die Bewirtschaftung von kreiseigenen Baudenkmälern.

Die Stellenentwicklung stellt sich wie folgt dar:

| | 2014 | 2015 | 2020 |
|---|---|---|---|
| Fachdienst Gebäudemanagement/zentrale Dienste | 35,75 VZÄ | | |
| Fachdienst Schulverwaltung | 8,00 VZÄ | | |
| Fachdienst Gebäudemanagement /Schulen | | 43,75 VZÄ | 39,00 VZÄ |
| KE * | 96,09 VZÄ | | 94,09 VZÄ |

KE = kreisgeleitete Einrichtung (Gymnasien, Förderschulen, Berufsschulen; Musikschule; Kreisvolkshochschule; Medienstelle)

Die Fa. PWC geht in ihrer Einschätzung von möglichen Einsparungen aus. Im Einzelnen sollen folgende Maßnahmen umgesetzt werden:

- im Bereich Fuhrpark – die Stelle des sich in der Arbeitsphase zur ATZ befindlichen Mitarbeiters wird nicht nachbesetzt. Zur Kompensierung soll eine Softwarelösung eingesetzt werden.
- Im Bereich Botendienst, Kurierfahrten – die Stelle des Boten wird nach Renteneintritt nicht nachbesetzt, die Botendienste verringern sich mit vollzogener Zentralisierung; bis zu diesem Zeitpunkt übernimmt ein Unternehmen als Dienstleister diese Tätigkeiten.
- Im Bereich Kopier- und Bindearbeiten – die Stelle wird nach Renteneintritt nicht nachbesetzt; hierfür werden notwendigenfalls Dritte beauftragt.
- Im Bereich Hochbau – mit der Zentralisierung des Verwaltungsstandortes in Stralsund sind Verwaltungsgebäude entbehrlich, so dass 2020 eine Stelle SB Hochbau nicht nachbesetzt wird.
- Im Bereich Hausmeister für die Verwaltungsgebäude wird 2015 ein Stellenanteil eingespart.
- Im Bereich der Bewirtschaftung des kreiseigenen Waldes wurde die Stelle des Bewirtschafters nicht nachbesetzt.

Weitere Einsparungen werden sich aus dem zu erarbeitenden Hausmeisterkonzept ergeben. Dieses soll alle Hausmeister und Schulhausmeister einbeziehen.
Zielstellung ist es, die wirtschaftlichste Variante zur Aufgabenerfüllung zu ermitteln. Stellen sollen nur in den Fällen eingespart werden, in den ein privater Unternehmer diese Dienstleistungen kostengünstiger erbringen kann. Es ist nicht beabsichtigt, betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen. Die Hausmeister an den Förderschulen sollten Bedienstete des Landkreises bleiben, weil Schüler dieser Schulen ein besonderes Klientel darstellen und feste Bezugspersonen benötigen.
Die Schulentwicklungsplanung (außer Berufliche Schulen) wird erst 2016 dem Kreistag zur Beschlussfassung vorgelegt. Sollten sich hieraus beabsichtigte Schulschließungen ergeben, erhöht sich das Einsparpotential.

Es ist seitens der Verwaltung vorgesehen, die Schulwohnheime in Stralsund und Sassnitz zum Schuljahr 2015/2016 zu privatisieren. Weiter soll das Internat der Förderschule Sassnitz zum Schuljahr 2015/2016 geschlossen werden. Zum Schuljahr 2017/18 ist vorgesehen, das Wohnheim in Velgast zu schließen. (Diese Vorschläge sind über das Haushaltssicherungskonzept in den Kreistag einzubringen. Im Fall der Zustimmung könnten bis 2019 rd. 20 VZÄ eingespart werden.)
Im Falle der Zustimmung durch den Kreistag sind für die betroffenen Beschäftigten entweder Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten zu suchen oder Kündigungen auszusprechen. Damit so sozialverträglich wie möglich diese Abwicklung erfolgen kann, muss unverzüglich nach Beschlussfassung durch den Kreistag mit der Vorbereitung begonnen werden. Es sind mit den Betroffenen entsprechende Gespräche zu führen. So sind z. B. Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten; freie und freiwerdende Stellen nur befristet zu besetzen, damit diese von den freigesetzten Beschäftigten besetzt werden können; Abfindungsregelungen zu finden; gegebenenfalls Kündigungen auszusprechen.

Für die Personalbemessung der Schulsekretärinnen ist eine Überarbeitung der Bemessungskennziffern aufgrund der Einführung der Doppik und der schrittweisen Umsetzung des Prinzips

der „selbstständigen Schule“ erforderlich geworden. Die sich daraus ergebenden Ergebnisse werden in der Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes dargestellt.

Für die Kreisvolkshochschule kommt die Fa. PWC zum Ergebnis, dass ca. 11,0 VZÄ für den Betrieb ausreichend seien. Derzeitig sind es 14,5 VZÄ. Die geltende Satzung der Kreisvolkshochschule legt fest, dass es Regionalgeschäftsstellen in Bergen auf Rügen und in Grimmen gibt und hauptamtlich besetzte Außenstellen in Barth und Ribnitz-Damgarten.

Mit der Kreisvolkshochschule wurde im Rahmen des Haushaltssicherungskonzeptes vereinbart, dass der vom Landkreis zu zahlende Zuschuss nicht erhöht und damit zunächst auf weitere Stelleneinsparungen verzichtet wird.

Für die Musikschule kommt die Fa. PWC zum Ergebnis, dass ca. 19 VZÄ für den Betrieb ausreichend seien. Derzeitig sind es 23,193 VZÄ.

Die Besetzung der Stellen in der Musikschule ist schülerabhängig. Es ist deshalb eine ständige Kontrolle der Auslastung vorzunehmen, um ggf. auf Teilzeitarbeitsverträge umzustellen. Die Musikschule hat neben dem Hauptstandort in Grimmen noch zwei Außenstellen in Ribnitz-Damgarten und Bergen auf Rügen. Hieran wird sich auch zukünftig nichts ändern. Die Fahrtwege zur Musikschule wären für die Schülerinnen und Schüler an einem zentralen Standort nicht mehr zumutbar. Es wird somit bei gleichbleibender Schülerzahl zu keinen Personalreduzierungen kommen.

Die Unterrichtung der Musikschülerinnen und Musikschüler durch Honorarkräfte scheitert regelmäßig daran, dass es zu wenige Berufsorchester in der Region gibt, deren Mitglieder für eine Honorartätigkeit gewonnen werden könnten. In Ballungsgebieten besteht dieses Problem nicht.

## 8.4 Fachbereich 3

Für die Fachbereichsleitung stellt sich die Stellenentwicklung wie folgt dar:

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 2,00 VZÄ | 2,00 VZÄ |

Der Fachbereich 3 setzt sich zusammen aus den Fachdiensten Kataster und Vermessung; Bau und Planung; Wasserwirtschaft, Umwelt und Natur sowie Bürgerservice.

### 8.4.1 Fachdienst Kataster und Vermessung

Der Fachdienst 41 ist derzeitig mit der Einführung von ALKIS stark gefordert, so dass in anderen Aufgabenbereichen des Fachdienstes ggf. Rückstände entstehen können. Hier ist der Fachdienst mit unterschiedlichsten Maßnahmen bemüht, diese in angemessener Zeit wieder auszugleichen. Dennoch kann es temporär zur Erhöhung von VZÄ kommen, wenn die Rückstände derart zunehmen, dass die Bearbeitungszeiten für die Bürgeranliegen unverhältnismäßig ansteigen.

Der von der Fa. PWC vorgenommenen Personalbemessung insbesondere bei der Geschäftsstelle des Gutachterausschusses kann nicht gefolgt werden, da die gesetzlichen Aufgaben der

Geschäftsstelle nicht umfassend erfasst wurden. Die Einsparung soll im FG Geodatenzentrum vorgenommen werden.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 59,60 VZÄ | 58,60 VZÄ |

### 8.4.2 Fachdienst Bau und Planung

Der Fachdienst Bauordnung und Tiefbau sowie der Fachdienst Planung werden ab dem 1. Januar 2015 zusammengelegt. Der Fachdienst Planung wird als Fachgebiet Planung vorerst ohne personelle und organisatorische Veränderung dem bestehenden Fachdienst angegliedert.

Der neue Fachdienst Bau und Planung setzt sich aus den Bereichen Bauordnung, ordnungsbehördliche Maßnahmen; Tiefbau und Planung zusammen.

Die Fa. PWC sieht Einsparpotentiale im Bereich der Bauordnung. Dieser Empfehlung wird im Jahr 2016 Rechnung getragen.

Weitere personelle Einsparungen sollen im Bereich der Bauüberwachung und Bearbeitung von bauordnungsbehördlichen Verfahren möglich sein. Würden hier Einsparungen vorgenommenen, führte dies dazu, dass weniger Ordnungswidrigkeiten aufgedeckt werden. Je weniger zu bearbeitende Verfahren es gäbe, desto weniger Personal müsste vorgehalten werden. Es ist aber zu beachten, dass - wie bereits beim Fachdienst Ordnung angeführt - auch die Requirierung von Einnahmen eine Aufgabe des Landkreises ist.

Die noch vorgehaltenen Stellen in der Registratur und im Bauarchiv sind bei der derzeitigen Dezentralisierung der Verwaltungsstandorte notwendig. Mit der Zentralisierung ist der bisher entstandene Archivstau abzuarbeiten und dann die Stellenanzahl zu reduzieren.

Zum Fachgebiet Planung gehören die Aufgaben im Zusammenhang mit der Kreisplanung, der Bauleitplanung und der Denkmalpflege.

Nach der Personalbemessung der Fa. PWC besteht ein Überhang von rd. 2,0 VZÄ. Dieser wird im Jahre 2015 reduziert.

| | 2014 | 2015 | 2020 |
|---|---|---|---|
| Fachdienst Bauordnung und Tiefbau | 36,25 VZÄ | | |
| Fachdienst Planung | 14,35 VZÄ | | |
| Fachdienst Bau und Planung | | 50,60 VZÄ | 46,10 VZÄ |

### 8.4.3 Fachdienst Wasserwirtschaft, Umwelt und Natur

Dieser Fachdienst umfasst die Aufgaben der Wasserwirtschaft, des Umweltschutzes und des Naturschutzes.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 39,50 VZÄ | 38,50 VZÄ |

Die Stellenbemessung des Fachdienstes 44 entspricht den Empfehlungen der Fa. PWC. Die möglichen Einsparungen sind bereits durch Optimierung erbracht worden. Nur der Aufgabenwegfall oder eine erhebliche Neuübertragung von Aufgaben könnten den Stellenbestand verändern.

### 8.4.4 Fachdienst Bürgerservice

Mit Beschluss vom 2. September 2013 hat der Kreistag aufgrund der flächenmäßigen Ausdehnung unseres Landkreises die Bildung eines Fachdienstes Bürgerservice zum 1. Januar 2014 beschlossen. In diesem Fachdienst werden künftig alle Bürgeranliegen mit einfacher Sachbearbeitung geklärt und abschließend bearbeitet. Gleichzeitig sollen ab dem 1. Dezember 2014 unter der bundeseinheitlichen Behördennummer 115 kompetente Auskünfte über Leistungen des Landkreises Vorpommern-Rügen, Informationen zu Öffnungs- und Servicezeiten, Produkten und Programmen gegeben, Bürgeranliegen aufgenommen und mit einer hohen Fallabschlussquote geklärt bzw. bearbeitet werden. Dadurch sollen möglichst viele Abfragen sofort beantwortet und die Fachbereiche von telefonischen Anfragen entlastet werden.
Dieser Fachdienst wird damit zur weiteren Umsetzung des Dienstleistungsgedankens für die Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Besucherinnen und Besucher in einem Front- und Backoffice-System beitragen. Die Anliegen der Besucherinnen und Besucher werden an dezentralen Verwaltungsstandorten kompetent, effektiv und schnell bearbeitet.

Um den damit einhergehenden Anforderungen bezüglich der Erreichbarkeit für die Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden, hat die Sicherung der personellen Ausstattung dieses Fachdienstes oberste Priorität.

Der Fachdienst Bürgerservice geht zum bisher größten Teil aus dem Fachdienst Verkehrsangelegenheiten hervor. Dabei handelt es sich um die Aufgaben der Kfz-Zulassung und die Führerscheinangelegenheiten. Die Aufgabe Bildung und Teilhabe (BuT) wurde diesem Fachdienst für alle Rechtskreise aus den Fachdiensten Soziales, Jugend und Kommunales Jobcenter zugeordnet. Weitere Aufgaben, wie Telefonie und allgemeiner Bürgerservice wurden vom Fachdienst Gebäudemanagement/Schulen hierher verlagert. Hier ist auch die für die weitere wirtschaftliche Entwicklung unseres Landkreises wichtige Aufgabe der Telefonserviceberatung im Zusammenhang mit dem Aufbau der einheitlichen Behördennummer 115 angesiedelt.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die insbesondere mit der Bearbeitung des Serviceversprechens (Behördennummer 115) befasst sind, ist die Erreichbarkeit von montags bis freitags von 08:00 Uhr bis 18:00 Uhr durch die Einführung eines Schichtsystems zu sichern. Weiterhin sind die Absicherung von Randzeiten, die ständige Qualifizierung sowie die personellen Ersatzplanungen für eintretende Vertretungsfälle von Bedeutung. Aus diesem Grunde ist es erforderlich, weitere 1,5 VZÄ zuzuführen.

Die Komplexität der Aufgabenwahrnehmung in diesem Fachdienst besteht darin, dass an vier Standorten die gleichen Leistungen mit erheblich erweiterten Sprechzeiten im Gegensatz zur übrigen Verwaltung zur Verfügung gestellt werden müssen. Das heißt, die Personalbemessung kann nicht nur streng nach den Fallzahlen vorgenommen werden, sondern es ist auch die Absicherung der Sprechzeiten zu berücksichtigen.

Es ist vorgesehen, den Bürgerservice als den Frontofficebereich für die Verwaltung auszubauen, d. h. bei Übertragung von Aufgaben aus den Fachdiensten werden die VZÄ hier erhöht und in den abgebenden Fachdiensten verringert.

Da es sich hier um die Gestaltung eines neuen Fachdienstes handelt, liegen keine Empfehlungen der Fa. PWC vor.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 43,70 VZÄ | 43,20 VZÄ |

## 9 Freizeitphase Altersteilzeit

Für die Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber, die sich für das Blockmodell der Altersteilzeit (ATZ) entschieden haben, gibt es eine Arbeits- und eine Freizeitphase. Aufgrund einer Verfügung des Innenministeriums ist die Altersteilzeit im Stellenplan gesondert auszuweisen. Während der Arbeitsphase erfolgt die Darstellung innerhalb der Organisationseinheit. Für die Freizeitphase wurde im Stellenplan eine eigene Organisationseinheit gebildet. Wird die Stelle während der Freizeitphase der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers nicht nachbesetzt, wird diese Stelle in die Organisationseinheit ATZ verlagert und entfällt bei Renteneintritt der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers. Im Falle der Nachbesetzung wird in der Organisationseinheit ATZ temporär eine Stelle mit dem entsprechenden Zeitanteil ausgewiesen.

Diese Abbildung im Stellenplan vermittelt den Eindruck, als seien wesentlich mehr Bedienstete für den Landkreis tätig.

| 2014 | 2020 |
|---|---|
| 45,58 VZÄ | 0,0 |

## 10 Fazit

Seit dem Jahr 2012 wird konsequent an der Stellenoptimierung in jedem Fachdienst gearbeitet. Das bedeutet einerseits die tatsächliche Minimierung von Stellen und andererseits Stellenverlagerungen in die Fachdienste, die aufgrund von Gesetzesänderungen, Steigerung von Fallzahlen usw. zusätzliche Stellen benötigen. Allein im Zeitraum von 2012 bis 2013 mussten 40,73 eingesparte VZÄ für diesen Zweck zur Verfügung gestellt werden. Für das Jahr 2015 sind es bereits wieder 12,75 VZÄ.

Die derzeitig in Planung stehenden Einsparungen (Anlage 1) entsprechen dem jetzigen Erkenntnisstand, sind Bestandteil des aktuellen Stellenplanes (2014) und werden jährlich präzisiert.

Der im Teil I dieses Konzeptes dargestellte Handlungsrahmen zur Personalentwicklung dient dabei auch als flankierende und unterstützende Maßnahme zur Erreichung der Stelleneinsparungen. Um der qualitativen Sicherung der Aufgabenerfüllung gerecht zu werden, sind diese Maßnahmen erforderlich.

Ralf Drescher
Landrat

## 11 Anlagen

- Entwicklung der Stellen von 2014 zu perspektivisch 2020 nach Fachdiensten
- Übersicht Bedienstete, die bis zum Jahr 2020 aus dem Arbeitsverhältnis ausscheiden und Maßnahmen zur Nachbesetzung bzw. zum Wegfall der Stellen
- Organigramm der Struktur ab 1. Januar 2015