

Bericht/Antwort gem. KV M-V Federführend: 11.1 Abt. Aus- und Fortbildung Beteiligt:	Nr.	BA/2022/4499
	Datum:	12.10.2022
	Verfasser/-in:	Wellnitz, Jana
5. Personalreport der Hansestadt Wismar (2021)		

Status	Datum	Gremium	Zuständigkeit
Öffentlich		Bürgerschaft der Hansestadt Wismar	Anfrage / Antwort / Bericht

Begründung:

Sehr geehrte Damen und Herren,

auf der Grundlage des Haushaltsjahres 2021 wurde der mittlerweile 5. Personalreport erstellt. Dieses Dokument ist als Fortschreibung der seit 2015 erstellten Berichterstattungen über die Personalarbeit zu verstehen. Neben den stichtagsbezogenen Auswertungen sind aktuelle Entwicklungen der Personalarbeit die Grundlage für die Erstellung des Berichtes.

Der Personalreport soll eine informative Arbeitsgrundlage sein und der strategischen Personalplanung dienen.

Anlage/n:

5. Personalreport der Hansestadt Wismar (2021)

Der Bürgermeister

(Diese Vorlage wurde maschinell erstellt und ist ohne Unterschrift gültig.)

2021

Personalreport

der Hansestadt Wismar



©TZ Wismar/Christoph Meyer, paperheroes

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Personaldaten 2021	4
Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	4
Altersstruktur.....	5
Vergleich Soll-Besetzung / Ist-Besetzung	7
Verteilung der Voll- und Teilzeitbeschäftigung	8
Verteilung nach Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen.....	8
Führungsverantwortung	9
Personalaufwendungen	9
Altersteilzeit.....	10
Austritte	10
Rückblick auf Maßnahmen und Aktivitäten 2021.....	10
Personalmarketing	10
Stellenausschreibungsverfahren und Neueinstellungen.....	11
Übernahme von ausgebildeten Nachwuchskräften	12
Ausbildung.....	12
Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz	15
Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen und Aktivitäten	18
Ausblick	24

Vorwort

Der Personalreport 2021 ist der 5. Report seit Fertigstellung und Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes für die Jahre 2015 bis 2025.

Der Personalreport soll die Entwicklungen im Bereich der strategischen Personalplanung darstellen. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den jährlichen Personalreporten zu schaffen, wird wie die Jahre zuvor ein statistischer Rückblick auf das Jahr 2021 sowie eine Analyse der aktiven Personalarbeit und ein Ausblick auf kurz-, mittel- und langfristige Erwartungen abgebildet.

In der Darstellung der aktiven Personalarbeit wird an dieser Stelle auf Neuerungen und aktuelle Anstrengungen eingegangen. Bereits in den vorangegangenen Personalreporten genannte Themen werden grundsätzlich nicht erneut aufgeführt, sofern diese unverändert weitergeführt werden.

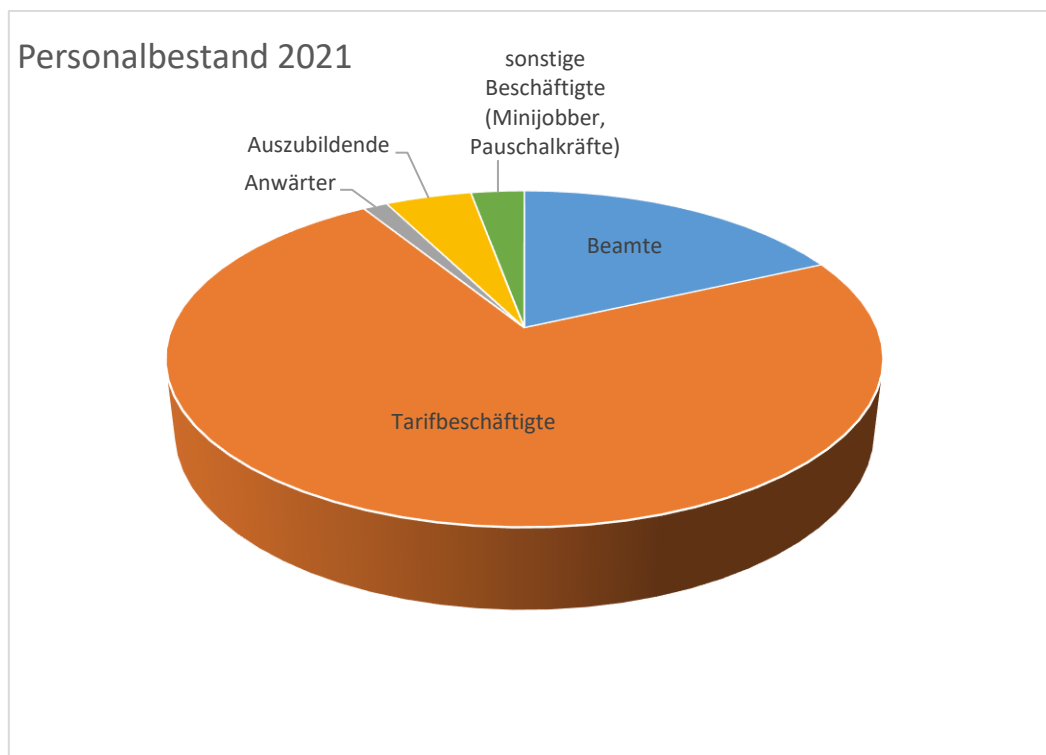
Alle statistischen Daten sind zum Stichtag 31.12.2021 ausgewertet worden.

Personaldaten 2021

Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In der Stadtverwaltung der Hansestadt Wismar waren zum Stichtag 31.12.2021 insgesamt 452 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Darunter waren 289 Frauen (63,9%) und 163 Männer (36,1%). Gegenüber 2020 hat sich die Gesamtanzahl um 9 Mitarbeiter/innen erhöht. Die Personengruppen unterteilen sich in 330 Tarifbeschäftigte, 82 Beamte/innen, 13 sonstige Beschäftigte (kurzfristig Beschäftigte) sowie 21 Auszubildende und 6 Anwärter/innen.

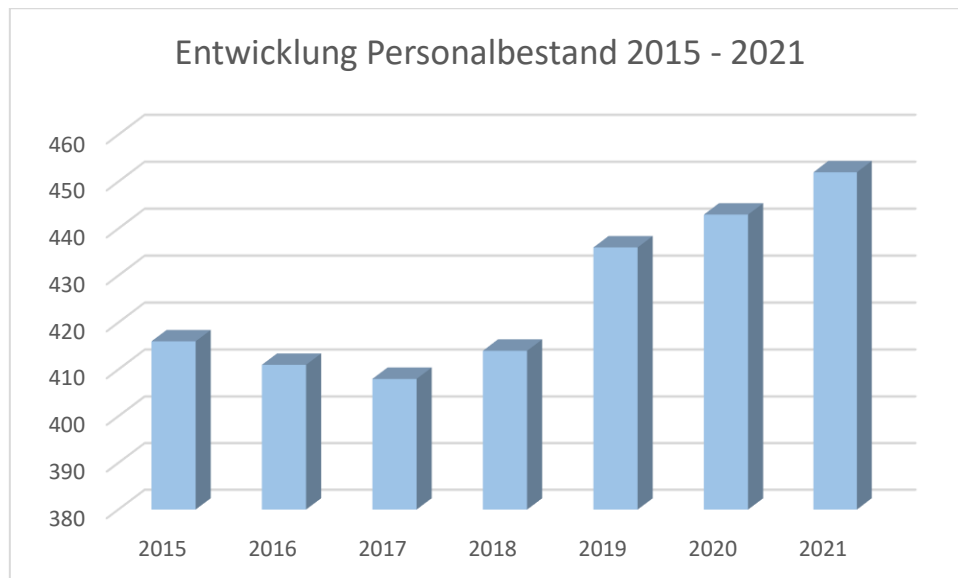
Das folgende Diagramm stellt die Werte aus dem Jahr 2021 in einem Verhältnis zueinander dar:



Prozentangaben:

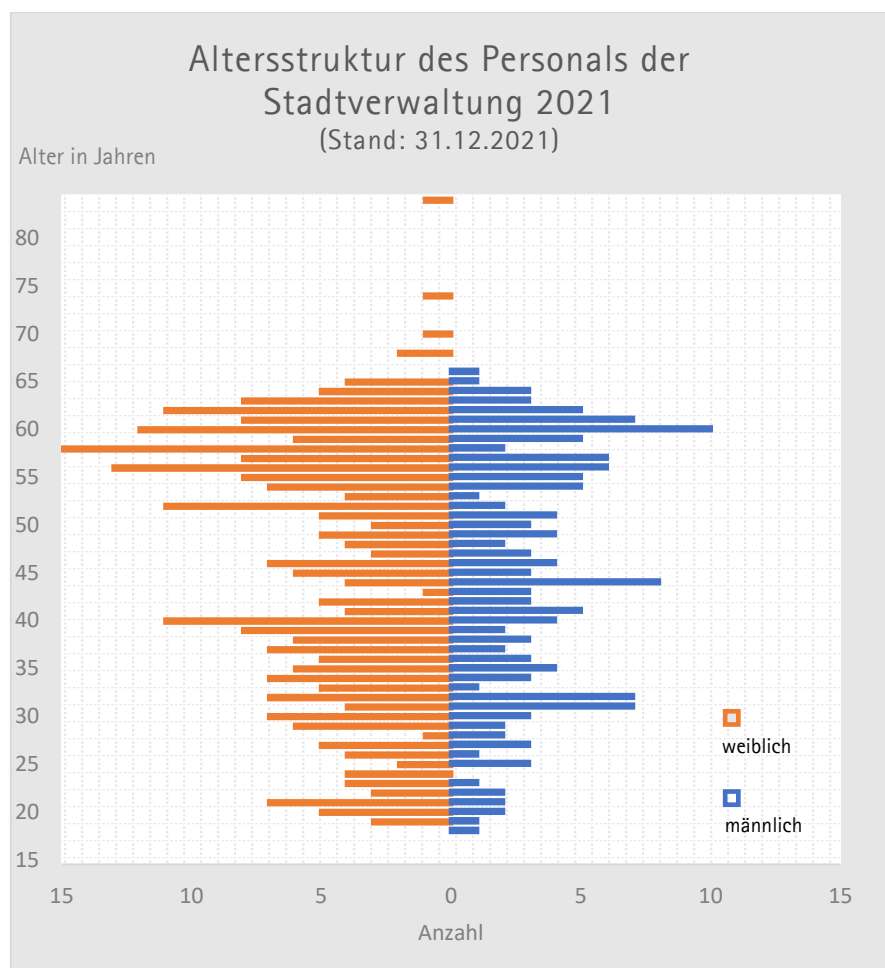
- Tarifbeschäftigte = 73,01%
- Beamte/innen = 18,14%
- Auszubildende = 4,65%
- Sonstige Beschäftigte = 2,88%
- Anwärter/innen = 1,33%

Hinweis: Abweichungen von 100% ergeben sich durch das Runden auf zwei Dezimalstellen.

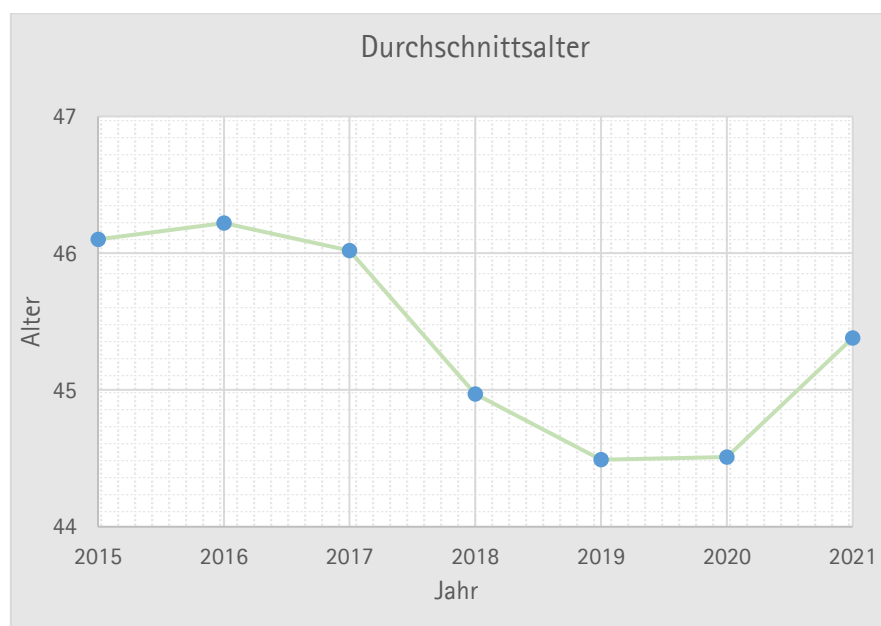


Altersstruktur

Die Analyse der Altersstruktur der Stadtverwaltung der Hansestadt Wismar zeigt auf, wie sich die personellen Kapazitäten auf die einzelnen Jahrgänge/Generationen verteilen (erfasst sind auch kurzfristig Beschäftigte).



Die vorherige Abbildung verdeutlicht, dass der Anteil der Mitarbeiter/innen im Alter zwischen 51 und 60 Jahren nach wie vor am höchsten ist (ca. 30%), gefolgt von der Altersgruppe 31 bis 40 Jahre (ca. 23%). Durch die stetige Übernahme von Auszubildenden und aufgrund externer Nachbesetzungen von Planstellen, aber auch durch das Älterwerden der Bestandsmitarbeiter/innen wird der jährliche Altersdurchschnitt beeinflusst. Der zunächst eingesetzte Trend des Sinkens des Durchschnittsalters von 2016 über die Jahre bis 2020 (von 46,2 auf 44,5 Jahre) hat sich für 2021 nicht fortgesetzt. So lag das Durchschnittsalter der Beschäftigten zum Ende des Jahres 2021 wieder leicht erhöht bei 45,38 Jahre. Veranschaulicht wird diese Entwicklung im folgenden Diagramm:



Alter	2021	
	Anzahl	in %
20 und jünger	12	2,7
21-30	62	13,7
31-40	102	22,6
41-50	80	17,7
51-60	135	29,9
61 und älter	61	13,5

Dabei ist die Anzahl der Beschäftigten in den Altersgruppen 31-40 sowie 61 und älter im Vergleich zum Reportvorjahr angestiegen (Altersgruppe 31-40: +15 Beschäftigte; Ü61: +18 Beschäftigte). Die Beschäftigtenanzahl in den Altersgruppen 20 und jünger (-6), 21-30 (-9) sowie 51-60 (-9) sank hingegen. Mit einer Beschäftigtenanzahl von 80 blieb die Altersgruppe 41-50 zum Vorjahr gleich stark vertreten.

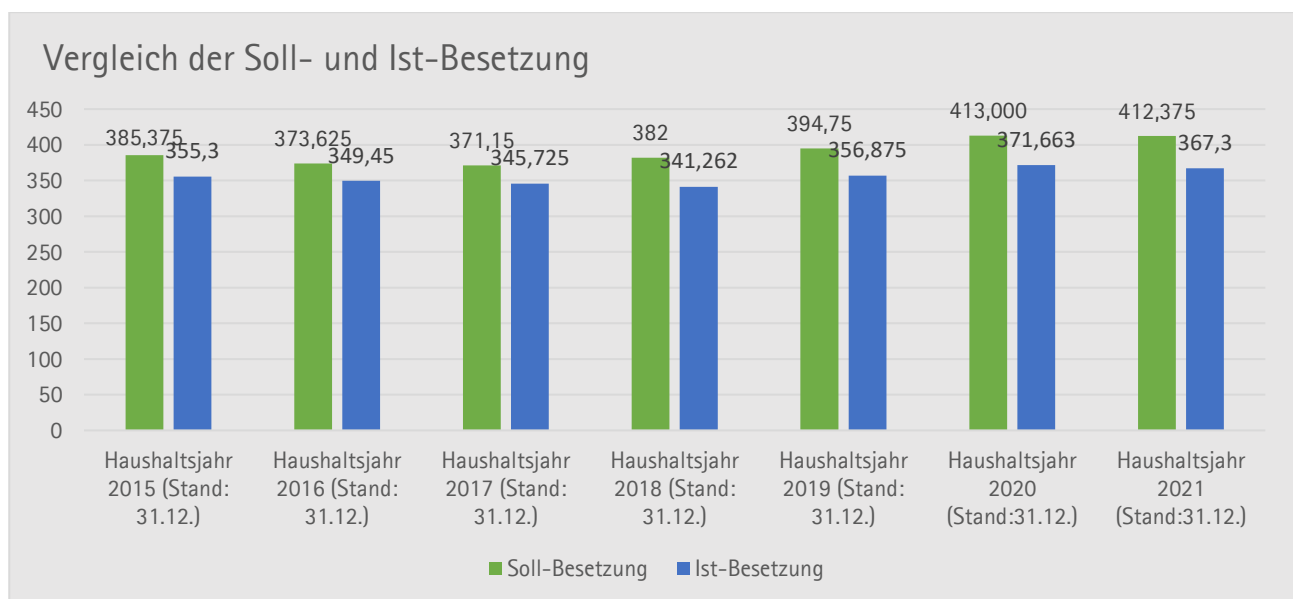
Unverändert ist seit jeher die Zielstellung das vorhandene Wissen der einzelnen Generationen bzw. Altersgruppen miteinander zu verbinden und so eine effektivere Zusammenarbeit sowie gegenseitige Lerneffekte bzw. Synergien zu schaffen. Basis hierfür ist die Offenheit und Bereitschaft jeder einzelnen Mitarbeiterin und Mitarbeiters, um diesen Prozess mitzugestalten.

Vergleich Soll-Besetzung / Ist-Besetzung

Der Stellenplan der Hansestadt Wismar zur Haushaltsatzung 2020/2021 wurde unter der Fortschreibung des Stellenplanes des Jahres 2019 für 2020 und 2021 jeweils einzeln erstellt. Dabei stellt das „Soll“ im Stellenplan den Personalbedarf dar, welcher mittelfristig zur Aufgabenwahrnehmung nötig ist. Das „Ist“ stellt die tatsächliche Besetzung dar, welche grundlegend das „Soll“ abzudecken hat.

Für das Haushaltsjahr 2021 wurden im „Soll“ 412,375 VZÄ (=Vollzeitäquivalente, d.h. 1,0 = 100% = Vollzeit) ausgewiesen. Damit flachte das Soll im Vergleich zum Reportvorjahr zwar um 0,625 VZÄ leicht ab, blieb aber im Wesentlichen mit den im Jahr 2020 neu geschaffenen Planstellen mit insgesamt rund 18 VZÄ gleich.

Die stichtagsbezogene Ist-Besetzung (Stand: 31.12.2021) betrug 367,3 VZÄ. Die Besetzungsquote (Abdeckung des „Solls“ durch das „Ist“) lag am Stichtag bei 89,1 %. Die nicht hundertprozentige Besetzung ist auf freie Stellen sowie Zeitanteile infolge von individuellen Stundenreduzierungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen.



Verteilung der Voll- und Teilzeitbeschäftigung

Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten (ohne Azubis) orientiert sich mit rund 33 % an den letzten Vorjahren. Fast jede/r Dritte arbeitet somit in Teilzeit. Neben ausgewiesenen Teilzeit-Planstellen können die Beschäftigten auch auf eigenen Antrag, z.B. zur Betreuung oder Pflege Angehöriger, aber auch aus eigenem Wunsch nach mehr Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit, eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit (Teilzeit) beantragen. Wie in den Vorjahren bereits praktiziert, werden freie/- werdende Stellenanteile kritisch geprüft und vereinzelt, z.B. durch Stundenerhöhungen bei anderen in Teilzeit arbeitenden Mitarbeiter/innen, deren Planstelle keine 1,0 VZÄ im „Soll“ aufweist, kompensiert.

Verteilung Vollzeit/Teilzeit (ohne Azubis)	2021
Vollzeitbeschäftigte	285
Teilzeitbeschäftigte	140
davon auf Antrag (befristet + unbefristet)	64

Verteilung nach Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen

Bei der Verteilung der Entgelt- und Besoldungsgruppen zeichnen sich für 2021 keine wesentlichen Änderungen ab. Im Rahmen der verschiedenen, vorwiegend sachbearbeitenden Positionen, erstreckt sich die Mehrzahl der Stadtverwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter weiterhin auf den mittleren und gehobenen Dienst.

	2021		
Beschäftigte (ohne Azubis)	männlich	weiblich	gesamt
einfacher Dienst E1-E4	8	21	29
mittlerer Dienst E5-E8, A6-A9mD	94	148	242
gehobener Dienst E9-E12, A9gD-A13gD, S12	46	94	140
höherer Dienst E13-E15 Ü, A13hD-A15, B3-B5	8	6	14
gesamt	156	269	425
davon vollzeitbeschäftigt	137	148	285
davon teilzeitbeschäftigt	19	121	140

Führungsverantwortung

Im Jahr 2021 entwickelte sich die Anzahl der vorhandenen Planstellen mit Führungsverantwortung aufgrund von strukturellen Änderungen von 59 auf 56, wobei die Mehrzahl auf die Ebene der Sachgebietsleitung entfällt. Dabei stieg die Anzahl der weiblichen Führungskräfte auf 34 leicht an (2020: 32). Die Anzahl der männlichen Führungskräfte sank hingegen um 5 auf 22.

Personalaufwendungen

Für die Jahre 2020 und 2021 waren die Personal- und Versorgungsaufwendungen erneut im Rahmen eines Doppelhaushaltes zu planen. Grundlage für diese Planung war der Stellenplan, wobei auf die individuellen Entwicklungen der einzelnen Mitarbeiter (z.B. Stufenaufstieg, Arbeitszeit) eingegangen wurde.

Die Ist-Aufwendungen ergeben sich aus der täglichen Personalarbeit, inkl. aller Personalentscheidungen, einzelfallbezogenen Änderungen sowie einschlägigen Vorschriften im Tarif- und Beamtenrecht.

Zum Jahresabschluss ermöglichen Auswertungen den direkten Vergleich zwischen den Planansatz und den IST-Buchungen. Unter Betrachtung der gegenseitigen Deckungsfähigkeit der Personal- und Versorgungsaufwendungen erfolgte die Entwicklung der jeweiligen Erfüllungsstände auf den Produktkonten erwartungsgemäß. Eine Darstellung der Personal- und Versorgungsaufwendungen erfolgte in den entsprechenden Quartalsberichten.

Ein Anstieg der Personal- und Versorgungsaufwendungen ist aufgrund von stetigen Tarif- und Besoldungserhöhungen typisch. Hierzu maßgeblich sind die Aufwendungen für die Dienstbezüge der Arbeitnehmer sowie die Dienstbezüge der Beamten.

	2020	2021
Gesamtpersonalaufwendungen - Ansatz	26.008.100,00 €	27.365.100,00 €
Gesamtpersonalaufwendungen IST (Stand: 07.06.2022)	27.031.378,06 €	25.024.464,16 €
Dienstbezüge Arbeitnehmer - Ansatz	12.756.900,00 €	13.344.000,00 €
Dienstbezüge Arbeitnehmer - IST (Stand: 07.06.2022)	13.495.987,82 €	13.897.819,48 €
davon Dienstbezüge AN		13.639.475,47 €
davon Dienstbezüge AN Leistungszulagen		244.104,18 €
davon Dienstbezüge Arbeitnehmer Sonstige Aufwendungen		14.239,83 €
Dienstbezüge Beamte - Ansatz	4.417.400,00 €	4.748.700,00 €
Dienstbezüge Beamte - IST (Stand: 07.06.2022)	4.296.077,49 €	4.103.740,19 €
davon Dienstbezüge Beamte		4.098.510,63 €
davon Dienstbezüge Beamte sonstige Aufwendung		5.229,56 €

Hinweis: Zum Stichtag 07.06.2022 fanden noch nicht alle erforderlichen Buchungen, insbesondere zu den Rückstellungen, Berücksichtigung. Aus gegebenem Anlass ist daher zum jetzigen Zeitpunkt noch keine abschließende Betrachtung der IST-Aufwendungen möglich.

Altersteilzeit

Die Anzahl der ATZ-Verhältnisse belief sich 2021 auf insgesamt 12 (alle im Blockmodell), nur eines davon begann im Laufe 2021 und eines endete. Neu abgeschlossen wurden lediglich zwei ATZ-Verträge, die 2022 beginnen werden. Mithilfe der Altersteilzeit kann älteren angestellten Beschäftigten ein gleitender Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand ermöglicht werden.

Austritte

Für das Jahr 2021 waren insgesamt 42 Austritte aus unterschiedlichen Gründen zu verzeichnen:

Austrittsgrund:	2021
Rente/Ruhestand/Altersgrenze	15
Zeitablauf befr. Verträge	8
Kündigung durch AN	5
Kündigung durch AG	4
Aufhebungsvertrag	5
Versetzung	2
Beginn ATZ-Freizeitphase	3
gesamt:	42

Rückblick auf Maßnahmen und Aktivitäten 2021

Personalmarketing

Im Jahr 2021 setzten sich die begrenzten Möglichkeiten im Bereich des Personalmarketings aus dem Jahr 2020 fort. Grund hierfür war die anhaltende pandemische Lage, die dazu führte, dass nicht alle Maßnahmen in üblicher Art und Weise durchgeführt werden konnten, wie z.B. die Teilnahme an Berufs- und Ausbildungsmessen. Die Präsentation und das Bewerben von Stellenausschreibungen im Internet und über die Social-Media-Kanäle wurde konstant fortgesetzt.

Im speziellen Bereich des Ausbildungsmarketings konnten zumindest über die Sommermonate die bestehenden Kooperationen mit dem Bildungszentrum Wismar und den Schulen wieder aufgenommen werden. Auch konnten vereinzelt wieder mehr Schüler- oder Studenten-Praktika ermöglicht werden als 2020. Dennoch mussten viele Praktika-Anfragen abgesagt werden.

Für die Folgejahre wird es eine fortwährende Bestrebung sein, weitere und intensivere Maßnahmen umzusetzen, um die Stadtverwaltung als attraktiven Arbeitgeber mit vielseitigen Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten zu bewerben bzw. den Bekanntheitsgrad zu steigern (z.B. der Dreh eines Imagefilms).

Stellenausschreibungsverfahren und Neueinstellungen

Wie in der einschlägigen Dienstvereinbarung festgelegt, wurden vakante Stellen zunächst intern ausgeschrieben. Hiervon wurde nur dann abgewichen, wenn es sich um befristete Stellenbesetzungen handelte oder die speziellen Qualifikationsanforderungen dies erforderten.

Insgesamt konnten 53 Stellenbesetzungsverfahren im Kalenderjahr 2021 dokumentiert werden. Größtenteils wurden sie auch noch im gleichen Jahr erfolgreich beendet. Darüber hinaus wurden 9 im vorangegangenen Jahr 2020 begonnene Verfahren im ersten Quartal 2021 abgeschlossen.

In wenigen Fällen ergaben sich aus einem Verfahren gleich mehrere Einstellungen. Dies war z. B. bei der Auswahl von Saisonkräften für den Bereich der Verkehrsüberwachung der Fall, wobei hier die Personalauswahl durch die Vermittlungsstelle der Bundesagentur für Arbeit unterstützt wurde. Auch aus dem Ausschreibungsverfahren zur Besetzung von Hausmeisterstellen ergaben sich im Nachgang insgesamt drei Einstellungsvorgänge.

Selten, aber dennoch immer häufiger, zeigt sich, dass mehrere Ausschreibungsrunden oder verlängerte Bewerbungsfristen notwendig sind, um fachlich geeignetes Personal zu finden.

Die notwendigen Abstimmungen, insbesondere im Hinblick auf planbare Stellenbesetzungsverfahren beginnen mithin schon sehr früh und werden nunmehr mit dem sog. „PS-Gespräch“ (Personal- und Stellengespräch) eingeleitet. Auf diese Weise konnten Stellenausschreibungen zeitlich besser koordiniert und für die beteiligten Fachbereiche transparenter gestaltet werden.

Der Arbeitsaufwand ist im Hinblick auf eine qualifizierte und anspruchsvolle Bewerberauswahl enorm und erfordert eine enge Zusammenarbeit und häufige Abstimmungen zwischen den Bereichen Organisation und Personalservice sowie den einzelnen Fachbereichen.

Die Notwendigkeit der Stellenbesetzung ergab sich nicht nur aus altersbedingten und im Voraus planbaren Austritten. Auch aufgrund von Umsetzungen und Kündigungen war das ein oder andere zuvor nicht im Jahresplan enthaltene Verfahren notwendig geworden.

Befristete Einstellungen werden meist wegen der Inanspruchnahme von Mutterschutz- und Elternzeiten der Mitarbeiterinnen notwendig. Aber auch Langzeiterkrankungen sind ein Grund für befristete Beschäftigungen, der nicht verschwiegen werden darf. Hinzu kommt, dass immer mehr Kolleginnen und Kollegen gerne in Teilzeit mit verringerter Stundenzahl arbeiten möchten. In wenigen Fällen war es möglich, die sich daraus ergebenden freien Stundenanteilen für die Einstellung von befristeten Personal zu nutzen.

Insgesamt haben ca. 70 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 2021 die Möglichkeit der Stundenreduzierung, zumindest zeitweise, genutzt.

Im Ergebnis der Stellenausschreibungen konnten 2021 insgesamt 41 neue Mitarbeiter/-innen eine Beschäftigung bei der Stadtverwaltung aufnehmen.

Erfolgreicher Einsatz von Springern

Die vielen unvorhersehbaren und zum Teil kurzfristigen Personalbedarfe, die sowohl pandemiebedingt als auch durch andere Personalausfälle oder durch eine höhere Aufgabenfülle entstanden sind, konnten, wenn auch nicht immer, durch den Einsatz der als „Springer“ tätigen Mitarbeiter/-innen kompensiert werden. Die Nachfrage aus den Fachbereichen nach unseren „Springern“ erhöhte sich im Laufe des Jahres, was sicherlich auch dem fachkundigen Einsatz und dem Engagement unserer Springer/-innen zuzuschreiben ist.

Minijobber

Zur Wahrnehmung von geringfügigen Aufgaben oder nur befristet anfallenden Sonderaufgaben wurde im Jahr 2021 vermehrt auf den Einsatz von Minijobbern insbesondere in den Bereichen der Veranstaltungszentrale und des Archivs zurückgegriffen. So fanden im letzten Jahr insgesamt 14 Minijobber zumindest zeitweise eine Beschäftigung bei der Hansestadt Wismar.

Übernahme von ausgebildeten Nachwuchskräften

Für alle Ausbildungs- und Vorbereitungsdienstabschließende galten die Übernahmeregeln unverändert fort. Im Jahr 2021 haben insgesamt 9 ihre Ausbildung bzw. ihren Vorbereitungsdienst erfolgreich abgeschlossen. Davon haben 6 Nachwuchskräften das Übernahmeangebot der Hansestadt Wismar angenommen.

Ausbildung

Das Jahr 2021 führte den Bereich Ausbildung wieder in ruhigeres Fahrwasser. So spielte sich insbesondere die theoretische Ausbildung mit Anteilen an Online-Unterricht, aber auch die praktische Ausbildung in den Praxiseinsatzorten, trotz zwischenzeitlicher pandemiebedingter Anpassungen und Neuerungen und mancher Widrigkeit wieder gut ein.

Zum Ausbildungsstart am 01.04.2021 (BMA), 01.09.2021 bzw. 01.10.2021 (BoL) konnten insgesamt 8 neue Auszubildende und 2 Anwärter/-innen bei der Stadtverwaltung der Hansestadt Wismar in 5 Ausbil-

dungsberufen und einem dualen Studiengang begrüßt werden, wobei ein Ausbildungsverhältnis während der Probezeit durch eine Auszubildende beendet worden ist und leider nur einer von 2 Studienplätzen final besetzt werden konnte:

- Verwaltungsfachangestellte/r (5)
- Duales Studium Bachelor of Laws – öffentliche Verwaltung (1)
- Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Bibliothek (1/Abbruch)
- Fachkraft für Veranstaltungstechnik (1)
- Kauffrau/mann für Tourismus und Freizeit (1)
- Brandmeister/in (1)

Um die Qualität der Ausbildung weiterhin im Fokus zu behalten, wurde die bereits seit 2 Jahren durchgeführte Quartalsabfrage fortgeführt. Ideen, Anregungen und Kritikpunkte der Auszubildenden und Anwärtler/innen werden hierbei quartalsweise und aktiv abgefragt sowie anschließend ausgewertet. Anhand der Auswertung ergeben sich mitunter hilfreiche Schlussfolgerungen für erforderliche Maßnahmen und Handlungsbedarfe.

Auch im Jahr 2021 hatten die angehenden Nachwuchskräfte wieder die Gelegenheiten zur Teilnahme an in- und externen Seminarangeboten, so z.B. am Seminar „Gewaltfreie Kommunikation“.

Das sonst jährlich stattfindende Praxisanleiter/innen-Treffen zum Austausch zwischen den Ausbilder/innen vor Ort und der Ausbildungsleitung konnte 2021 coronabedingt leider nicht stattfinden. Ebenso war es unter den Gegebenheiten leider auch nicht realisierbar das schon länger vorgesehene Vorhaben, ein jährliches Auszubildendentreffen ins Leben zu rufen, umzusetzen.

Die Einstellungstests für die Bewerberinnen und Bewerber um einen Ausbildungsplatz 2022 (Ausschreibung Sommer/Herbst 2021) wurden durch das Kommunale Studieninstitut M-V erneut und bewährt online durchgeführt. Durch diese Möglichkeit ist sowohl eine höhere Teilnehmerquote als bei früheren Präsenzterminen an einem zentralen Ort innerhalb von Mecklenburg-Vorpommern als auch eine Beschleunigung im Auswertung-/Auswahlprozess zu verzeichnen.

Ende 2021 konnte sich die Hansestadt Wismar erneut erfolgreich als TOP-Ausbildungsbetrieb 2022 bewerben und das Qualitätssiegel erlangen. Die Auszeichnung erfolgte am 20.06.2022 durch die Industrie- und Handelskammer zu Schwerin.

Fortbildung

Im Bereich der Fortbildung werden seit dem Jahr 2017 erfolgreich Führungskräfte-seminare für den Bürgermeister, die Senatoren, die Amtsleiterinnen und Amtsleiter, Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter und für die Sachgebietsleiterinnen und Sachgebietsleiter durchgeführt. Im Jahr 2020 konnten diese aufgrund der Corona-Situation leider nicht stattfinden. Im Jahr 2021 konnten wieder Führungskräfte-seminare für fast alle Führungskräfte durchgeführt werden. Die Gruppe der Sachgebietsleitungen absolvierte das Seminar im April 2022.

Zum Stichtag 31.12.2021 absolvieren zwei Mitarbeiterinnen und ein Mitarbeiter weiterhin nebenberuflich ein Verwaltungsstudium; im Oktober 2022 werden sie dieses abschließen. Eine Mitarbeiterin studiert ebenfalls nebenberuflich Wirtschaftsrecht an der Hochschule Wismar, sie beabsichtigt das Studium im Jahr 2022 abzuschließen. Eine weitere Mitarbeiterin hat im Oktober 2021 ein Studium zur Verwaltungsbetriebswirtin begonnen. Eine Mitarbeiterin des Bauamtes absolviert berufsbegleitend ein Studium zur Gartengestalterin, eine Mitarbeiterin der Tourismuszentrale hat ihre Masterarbeit für das Studium Master of Arts- Studium Tourism Development Strategies eingereicht und wird ihr Studium demnächst abschließen.

Die Ausbildung zur Ausbilderin bzw. zum Ausbilder haben im Jahr 2021 acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter absolviert.

Im Jahr 2020 wurde eine interne Interessenabfrage zur Teilnahme an einer Seminarreihe für Quereinsteiger durchgeführt. Im Ergebnis dessen wurden verschiedene Module organisiert, so fanden z.B. im Jahr 2021 die Module Verwaltungsrecht und Organisation statt. Die Module Widerspruchsverfahren, Bescheidtechnik, Kommunales Haushaltsrecht und BGB wurden für die erste Hälfte des Jahres 2022 terminiert.

Im Rahmen der interkulturellen Öffnung wurden ebenfalls verschiedene Seminare organisiert und durchgeführt, z.B. zum Thema „Selbstbildprozess“ und „AGG und innerbetriebliches Beschwerdemanagement“.

Für die Schulsekretärinnen fand ein 2-tägiges Inhouseseminar zur Rechtssicherheit in Schulsekretariaten statt, in dessen Ergebnis sie den Abschluss zur geprüften und zertifizierten Fachkraft für Schulrecht im Schulbüro erlangten.

Für die Verkehrsüberwacherinnen und -überwacher wurden Inhouseseminare zu den Themen „Abschleppen für Ordnungsbehörden“, „Überwachung des ruhenden Verkehrs“ und „Deeskalation“ organisiert und durchgeführt.

a. Arbeitskreis Gesundheitsmanagement

Der Arbeitskreis Gesundheitsmanagement setzt sich aus verschiedenen engagierten Mitarbeiterinnen und einem Mitarbeiter zusammen. Die Grundsätze der Arbeit des Arbeitskreises sind in einer Dienstvereinbarung verankert.

Wie auch schon im vergangenen Jahr waren die Möglichkeiten des Arbeitskreises, Veranstaltungen in Präsenz durchzuführen, nur sehr eingeschränkt möglich. Dennoch konnten wir wie gewohnt Blutspendeaktionen anbieten.

Einige Mitarbeiter haben wieder am „digitalen“ Schwedenlauf teilgenommen. Für die nicht ganz so lauffaffinen Kolleginnen und Kollegen gab es erstmals die Möglichkeit an der Aktion Stadtradeln teilzunehmen. Zur Teilnahme an der Aktion hatte der Landkreis Nordwestmecklenburg aufgerufen. Auch wenn wir natürlich nicht mit der Kilometerleistung des Landkreises mithalten konnten, haben wir uns gut geschlagen.

In unregelmäßigen Abständen werden Posts im Social Intranet zu den unterschiedlichsten Gesundheitsthemen verschickt. Mit den Gesundheitstipps möchte der Arbeitskreis kleine Hinweise und Anregungen zu einem gesunden Alltag mit den Beschäftigten teilen. Dabei sind die Themen Ernährung, Gymnastik sowie Ergonomie am Arbeitsplatz regelmäßig vertreten.

b. Betriebsarzt, Arbeits- und Gesundheitsschutz

Da uns die Corona- Pandemie leider immer noch begleitet, sind wir nach wie vor glücklich über die Zusammenarbeit mit der Praxis Gabor. Bei der Umsetzung von immer wieder neuen Regeln und Vorschriften konnten wir stets auf ihre Unterstützung und Expertisen zurückgreifen.

Besonderer Dank gilt für das Berichtsjahr 2021 wieder dafür, dass Herr Gabor unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gab, sich gegen das Coronavirus und gegen Grippe impfen zu lassen.

Auch 2021 konnten wieder einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit neuen Möbeln und höhenverstellbaren Tischen ausgestattet werden. Bisher gab es nur positive Rückmeldungen zu den „neuen“ hellen und freundlichen Büros. Wir hoffen durch die ergonomischen Möbel langfristig die Rückengesundheit der Mitarbeiter/innen zu stärken und Erkrankungen vorzubeugen.

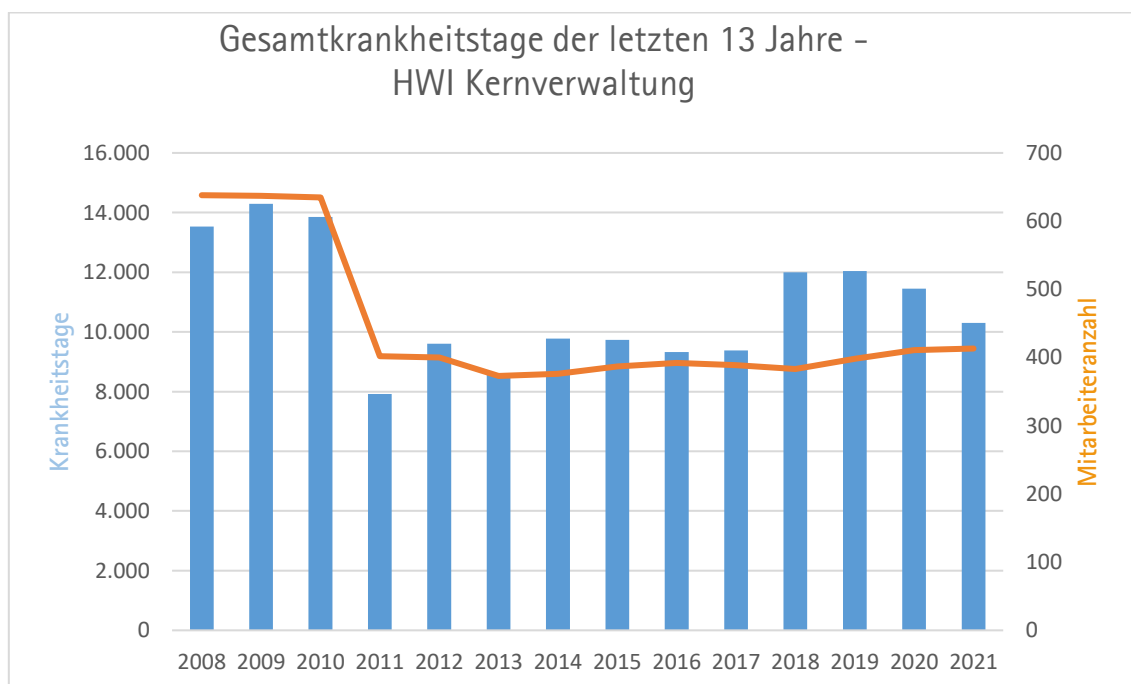
c. Krankenstand 2021

Die Krankenstände werden bereits seit vielen Jahren aufbauend auf der jährlichen Abfrage des Deutschen Städtetages ausgewertet. So liegen am Ende nicht nur bezogen auf die Hansestadt Wismar aussagekräftige Werte vor, sondern es wird in der Gesamtschau auch ein Vergleich mit der durchschnittlichen Krankenstandquote der unmittelbaren Mitgliedsstädte des Deutschen Städtetages ermöglicht.

Bei der Auswertung der Erkrankungszeiträume wird im Wesentlichen in 3 Kategorien unterschieden:

- Kategorie 1 = Kurzzeiterkrankungen von 1 - 3 Tagen,
- Kategorie 2 = Erkrankungen zwischen 4 - 42 Tagen und
- Kategorie 3 = Langzeiterkrankungen mit mehr als 43 Tagen.

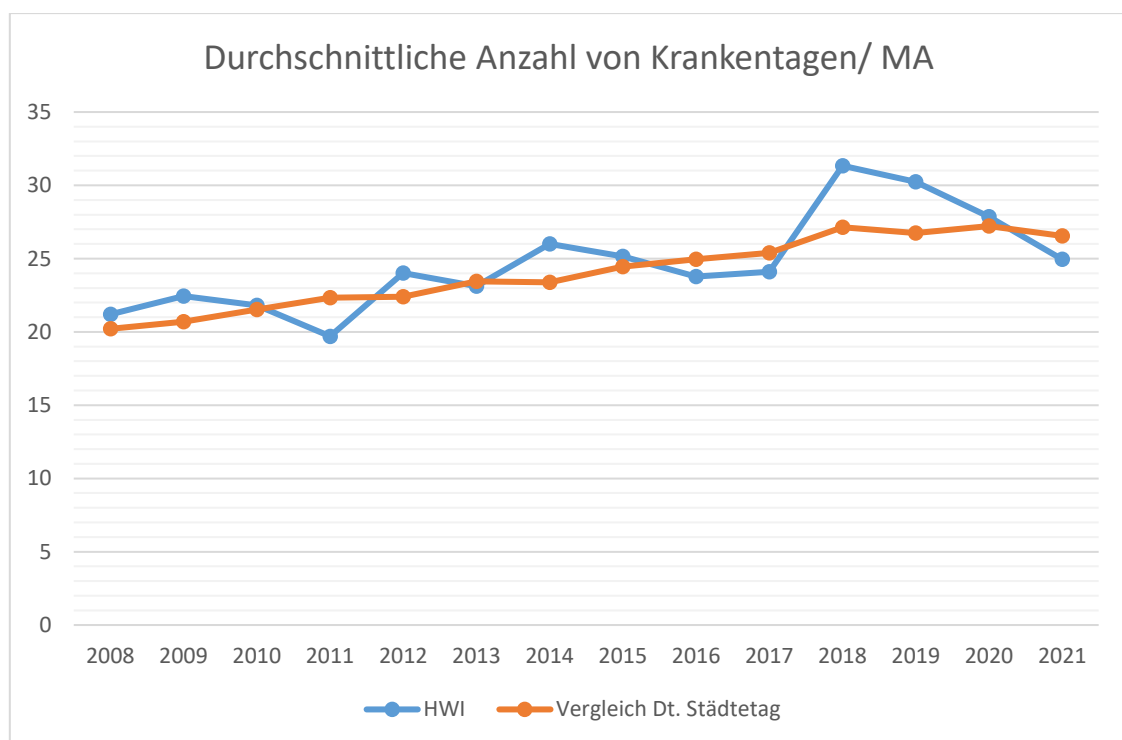
Erfasst werden die Krankheitstage auf der Basis von 365 Kalendertagen, d.h. inklusive Feiertage und Wochenenden. Berücksichtigt werden alle Krankheitstage, also auch die ohne ein ärztliches Attest.



Bei der Entwicklung der Zahlen von 2008 bis 2021 ist auch zu beachten, dass es im Verlauf zu Personalübergängen an den Landkreis Nordwestmecklenburg kam (Kreisgebietsreform 2011 und Fusion der Musikschulen 2017).

Im Vergleich der Zahlen von 2019 über die Pandemie geprägten Jahre 2020 und 2021 zeigt sich in den jeweiligen Kategorien für die Beschäftigten der Stadtverwaltung Wismar folgendes Bild: Die sog. „Kurzzeiterkrankungen“ (Kategorie 1) sind erneut gesunken: um 131 auf 976 Tage. In der Kategorie 2 ist nach dem deutlichen Anstieg um 2555 Tage aus dem Jahr 2020 für 2021 ein deutlicher Abfall um 2656 auf insgesamt 4397 Krankheitstage zu verzeichnen gewesen. Somit hat sich in dieser Kategorie 2 wieder das ähnliche Niveau wie 2019 eingependelt. Die Auswertung der Langzeiterkrankungen, die der Kategorie 3 zuzuordnen sind, hat für 2021 nach dem deutlichen Abfall im Jahr 2020 um fast 3000 Tage wieder einen Anstieg um 1644 auf insgesamt 4935 Tage ergeben.

Zusammenfassend waren es 2021 somit insgesamt 10308 Krankheitstage, beachtliche 1143 weniger Krankheitstage als im Vorjahr und erneut eine Reduzierung wie von 2019 (12038 Tage) auf 2020 (11451 Tage). Folglich ergibt sich auch eine Senkung der durchschnittlichen Anzahl von Krankheitstagen pro Mitarbeiter/in zum Vorjahr um 2,9 Tage auf 24,96 Tage im Jahr.



Bei den Auszubildenden wurden im Reportjahr insgesamt 348 Krankheitstage verzeichnet. Nach der starken Reduzierung der Tage des Jahres 2019 (500 Tage) zum Jahr 2020 (291 Tage) sind die Krankentage für 2021 um 57 Tage angestiegen. Im Jahr 2021 war ein/ Auszubildende/r durchschnittlich rund 12 Tage krank (2019: 16,67 Tage, 2020: 10,03 Tage).

Bei Betrachtung aller Mitgliedsstädte des Deutschen Städtetages sank die Zahl an Gesamtfehltagen pro Beschäftigte/n um 0,66 auf 26,56 Krankentage zum Reportvorjahr. Dieser Wert wird durch die Stadtverwaltung Wismar mit 24,96 Krankentage pro Mitarbeiter/in unterschritten.

d. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Um den Ursachen von Arbeitsunfähigkeitszeiten einer oder eines Beschäftigten nachzugehen und nach Möglichkeiten zu suchen, künftig Arbeitsunfähigkeitszeiten zu vermeiden oder zumindest zu verringern, wurden in den Jahren 2021 und 2022 insgesamt 44 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gespräche im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements angeboten. 21 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen das Angebot an.

Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen und Aktivitäten

Im Zuge der Konzipierung zur Personalentwicklung innerhalb der Stadtverwaltung der Hansestadt Wismar für die Jahre 2015 bis 2025 wurden verschiedene Handlungsfelder festgelegt:

Personalgewinnung, Personalbindung und -entwicklung, Organisationsentwicklung sowie fortlaufende Personalplanung/Kontrolle der Umsetzung.

Jedes Handlungsfeld ist dabei mit Zielen und den dazugehörigen Maßnahmen sowie Instrumenten zur Umsetzung untersetzt. Seit nunmehr 7 Jahren erfolgt die Umsetzung, aber auch der kritische Abgleich, ob die gesteckten Ziele durch die gewählten Maßnahmen und Instrumente erreicht werden oder Anpassungen an andere Gegebenheiten und Bedarfen in der Personalentwicklung vollzogen werden müssen.

Bezugnehmend auf die 2021 und 2022 geführten Führungskräfte-Seminare und dem daraus resultierenden Wunsch nach einer Soll-Ist-Analyse des Maßnahmenkatalogs des Personalentwicklungskonzeptes 2015-2025 soll an dieser Stelle nicht nur die Benennung von Neuerungen/Änderungen aus dem Jahr 2021, sondern eine Übersicht und ein Abgleich der Umsetzungen seit 2015 erfolgen und erfolgt sind:

Handlungsfeld Personalgewinnung

1. Durchführung von ca. 300 Ausschreibungsverfahren (Stand bis 10/2022)
2. Erweiterung des Personal- und Ausbildungsmarketings: Überarbeitung und Neugestaltung der Stellenangebote auf der städtischen Internetseite, Nutzung zusätzlicher Ausschreibungsplatt-

- formen, u.a. Jobbote, Interamt, Instagram-Clips, PPush, im Bereich Ausbildung: Magnetschilder/Werbebanner/Videos/Türaufkleber „Wir bilden aus“/ Aushänge innerhalb der Verwaltungsgebäude mit Besucherverkehr/ Kooperationen mit regionalen Schulen und dem Berufsbildungszentrum/neue Ausbildungsflyer, verstärkte Teilnahmen an Ausbildungs- und Berufsmessen in der Region, Pressemitteilungen, verstärkte Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, Inserate in regionalen Printmedien und Fachzeitschriften (vereinzelt),
3. Einführung eines digitale Bewerbungsverfahrens (Online-Bewerbermanagement) zur Optimierung der Ausschreibungs- und Auswahlverfahren
 4. Einrichtung von Mailverteiltern für externe Bewerbungsinteressierte
 5. Erstellung und Umsetzung eines Ausbildungsprogramms (Leitlinien)
 6. Einführung eines Ampelsystems im Stellenplan zur frühzeitigen Erkennung von mittel- und langfristigen Handlungsbedarfen zur Stellennachbesetzung
 7. Wegfall der befristeten Einstellung ohne Sachgrund
 8. Erweiterung der Ausbildungskapazitäten (zunächst bedarfsgerecht, inzwischen teilweise über Bedarf vorgesehen => „Puffer“)
 9. Schaffung neuer Planstellen seit 2018
 10. Ermöglichung von Praktika (Schülerpraktika, studentische Praktika, freiwillige Praktika) und Freiwilligendienste
 11. Verfahrensstraffung bei Nachbesetzungen
 12. Erstellung eines Arbeitgeber-Imagefilms (in Bearbeitung)
 13. Einstellungen von kurzfristig Beschäftigten (Minijobber)
 14. Einstellungen im Rahmen des Teilhabechancengesetzes (Förderung von Langzeitarbeitslosen)

Handlungsfeld Personalbindung und –entwicklung

15. Weiterführung von ATZ-Verhältnissen
16. Auswertung der Altersstruktur/ Einführung von Zukunftsgesprächen
17. Teilzeit im Arbeitsverhältnis
18. seit 2015 Erstellung und interner Versand von Personalnews
19. Mitarbeiter-Aktionen (Neujahrsempfang, Weihnachtssingen, Erlebnistage, Teamtage, Mitarbeiter-STIMMtisch, Sommer- bzw. Herbstempfang, Mitarbeiterbriefkasten, Kennenlernrunde)
20. Gesundheitsmanagement (Blutspenden, Gesundheitstag, Massageterminen, Eltern-Kind-Arbeitszimmer (von April 2018- Februar 2021; Wegfall aufgrund der Möglichkeit zur Telearbeit), Not-

fallknöpfe/Leitfaden zur Sicherheit und Gewaltprävention, Gesundheitstipps, ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze, Arbeitskreis Gesundheitsmanagement, eigene Fachkraft für Arbeitssicherheit, verstärkte Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt, jährliche Krankenstandsanalyse, Umfrage „Gesundheitsbewusstsein/-zustand“)

21. Neugestaltung leistungsorientierter Bezahlung (2x)
22. Ausgestaltung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements
23. Neustart zur Ausstattung mit ergonomischen Büromöbeln (insb. höhenverstellbare Tische)
24. Verstärkung der Fortbildungsmöglichkeiten und des Seminarwesens
 - a. Einführung von Führungskräfte-seminaren für alle Führungsebenen seit 2017
 - b. Quereinsteigerschulungen seit 2021
 - c. Office-, Outlook- Windows-Schulungen
 - d. Übergreifende Schulungen
 - e. (vereinzelt) Mitarbeiter schulen Mitarbeiter
 - f. Verhalten in Konfliktsituationen
 - g. Interkulturelle Schulungsangebote
 - h. Inhouse-Schulungen für Praxisanleitungen (Ausbilder/innen)
 - i. Seminarangebote für Auszubildende
25. Einführung eines Beurteilungswesens
26. Einführung von Probezeitbeurteilungen
27. Einführung der Telearbeit / mobilen Arbeit (mit Stand 31.12.2021: 127 abgeschlossene Einzelvereinbarungen, Tendenz steigend)
28. Änderung der Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit: Gleitzeit ohne Kernzeit, inzwischen von 06.00-19.00 Uhr
29. Ausbildung
 - a. Einführung der Übernahme von Auszubildenden in Vollzeit (bis 2017 Teilzeit)
 - b. Durchführung von Praxisanleitertreffen
 - c. Quartalsabfragen für Auszubildende zur Qualitätssicherung
 - d. Einsatz von Umschülerinnen und Umschülern mit Übernahmemöglichkeit
30. Einführung von Springerstellen zur Kompensation von Personalausfällen
31. Einführung eines jährlichen Teamtages
32. Projekt 360° zur interkulturellen Öffnung der Kultureinrichtungen (4 Jahre), Einstellung einer Referentin, Themen: Personal, Publikum und Programm
33. Einführung eines Social Intranets (Just.Wismar) zur Stärkung der internen Kommunikation (seit 03/2021)

34. Unterstützung von berufsbegleitenden Fort- und Weiterbildungen neben betrieblichen Fort- und Weiterbildungen
35. Einführung des Fahrradleasings (seit 2021; derzeit 23 aktive Leasingverträge)
36. Erstellung und Umsetzung einer Dienstvereinbarung Fort- und Weiterbildung
37. Einführung eines (Pre-)Onboarding-Verfahrens bei Neueinstellungen (derzeit in Bearbeitung/ Testphase)

Handlungsfeld Organisationsentwicklung

38. Einführung verschiedener Gesprächsformate in Personal- und Organisationsfragen:
 - a. Einführung von Halbjahresgesprächen mit den Amtsleitungen
 - b. Einführung von PS-Gesprächen (Personal- und Stellengespräche)
 - c. Entwicklung von Gesprächsformaten mit den Interessenvertretungen
 - d. Einführung von Zukunftsgesprächen (Personalgespräch zum individuell beabsichtigten Renteneintritt)
39. Überarbeitung von Stellenbeschreibungen und -bewertungen (mehr als 280 Stellen)
40. Einrichtung einer Stellenbewertungskommission
41. Verfassen von Grundsätzen zur Leitung und Führung
42. Einführung der digitalen Zeiterfassung
43. Erstellung eines Aufgabengliederungsplans
44. Einführung eines verwaltungsweiten Dokumenten-Management-Systems (DMS) – d.3 seit 2019
45. Einführung von E-Learning als Ergänzung zu Präsenzformaten
46. Ausgestaltung und Erweiterung von E-Government

Handlungsfeld Personalplanung / Kontrolle der Umsetzung

47. Betrachtung des Krankenstands, Ableitung von Maßnahmen
48. Gestaltung der Personalkosten / Lösungssuche
49. Statistische Auswertungen, auch i.S.d. Personalreports
50. Nutzung von Zeitanteilen
51. Berichtswesen/ jährlicher Personalreport
52. Analyse der mittel- und langfristigen Personalbedarfe
53. AG-PEK (quartalsweise Runde zur Umsetzung + Kontrolle der PEK-Maßnahmen)

Maßnahmenkatalog/ Soll-Ist-Abgleich

Zur direkten Gegenüberstellung der bisherigen Umsetzungsfortschritte mit den im Personalentwicklungskonzept dargestellten Maßnahmen soll die auf der nächsten Seite folgende farbliche Veranschaulichung innerhalb des zusammengefassten Maßnahmenkatalogs des Personalentwicklungskonzeptes dienen (Auszug aus dem Personalentwicklungskonzept 2015 – 2025, S. 4).

Es ist festzustellen, dass bis auf 2 Maßnahmen alle übrigen eingeführt, (fortlaufend) umgesetzt wurden oder deren Umsetzung bereits begonnen hat (orange).

Im Wesentlichen wurden bzw. werden zur Realisierung/ Umsetzung der Maßnahmen auch fast alle der hier aufgeführten Instrumente, die sich seit Konzepteinführung auch angepasst bzw. weiterentwickelt haben, genutzt. Von daher ist die Übersicht der Instrumente mit Stand 2015 nicht abschließend.

Alle Maßnahmen, Angebote und Aktivitäten sind grundsätzlich als fortlaufend zu betrachten und werden gemessen an den Notwendigkeiten und Bedürfnissen mit den gegebenen rechtlichen sowie finanziellen Möglichkeiten ausgerichtet, angepasst und weiterentwickelt.

Zusammenfassung				
Handlungsfeld	Ziel/e	Maßnahme/n	Instrument/e	verantwortlich
Personal- gewinnung	Früheres Erkennen von Personalbedarf	- Personalbedarfsplanung	- Ampelsystem im Stellenplan - Soll-Ist-Analyse	Amt 11 11.2/11.3 gesamte Stadtverwaltung
	Optimierung der externen Personalgewinnung	- Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber	- Optimierung von Ausschreibungs- und Auswahlverfahren - Darstellung und Steigerung der attraktiven Arbeitgeber-Eigenschaften nach innen und außen (Personalmarketing): u.a. über erweiterte Mediennutzung, aktiv Ausbildungsberufe an Schulen vorstellen, an Post- und Hausmeisterauto auf Ausbildung hinweisen, Mitarbeiter-Kind-Tag	
	Stetiger Ausbau der bedarfsgerechten Ausbildung	- bedarfsgerechte Ausbildung/Gewinnung von Nachwuchskräften	- Erarbeitung von Ausbildungsleitlinien	
Personal- bindung und -entwicklung	Personalbindung	- Mitarbeitermotivation stärken und ausbauen - Förderung von Einsatzwechsel/Rotation	- Leistungsanreize bieten (leistungsorientierte Bezahlung, Lob, Anerkennung, Wertschätzung, Gestaltungs- und Beteiligungsmöglichkeiten etc.) - Gezielte Unterstützung, auch Ausbau von Projektarbeit	Amt 11/ FK
	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	- Work-Life-Balance - Flexibilisierung Arbeitszeit & -ort	- Gleitzeit, Teilzeit, Überprüfung weiterer Maßnahmen wie z.B. Langzeitarbeitskonten, Teleheimarbeit	Amt 11 + Fachämter
	Fortbildungen und bedarfsgerechte Qualifizierungen	- Bedarfsermittlung - „Lebenslanges Lernen“ - Erschließung von Qualifikationsreserven	- Erarbeitung eines Fortbildungskonzeptes (Leitlinien und Struktur) - Vervollständigung vorhandener Qualifikationen per Mitarbeiterabfrage sowie Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen	Amt 11 + Fachämter bzw. deren FK
	Erhaltung der Leistungsfähigkeit	- weiterer Ausbau des Gesundheitsmanagements	- jährliche Gesundheitstage, sportliche Angebote - Krankenstandsanalyse bei Bedarf - Schulung der Führungskräfte („gesundes Führen“)	Amt 11/ AG Gesundheitsmanagement/ FK
	Optimierung der Altersstruktur	- Übernahme von qualifizierten Nachwuchskräften	- Erstellung von Übernahmegerichtlinien und Verbeamtungssgrundsätzen => Ausbildungsleitlinien	Amt 11
	Stärkung der Führungskraftebene	- vorhandene Führungskräfte stärken - Führungskräftenachwuchs erkennen und gewinnen	- Erarbeitung von Führungsgrundsätzen, Führungskräfte-Feedback einführen - Fortführung von Coachings, Qualifizierung von geeigneten Nachwuchskräften	Amt 11 + Fachämter
Organisations- entwicklung	Stärkung des „Wir-Gefühls“	- Ausbau und Optimierung der ämterübergreifenden Zusammenarbeit	- Leitlinien für HWI - ämterübergreifende Projektarbeiten - Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit	Amt 11 + Fachämter
	Wissensmanagement	- verbesserte Kommunikation von internen Abläufen/ Geschäftsprozessen (Transparenz)	- Ausarbeitung von Checklisten, Handbüchern, Vertretungsakten etc. - Optimierung des Informationsflusses und der Medienkompetenzen - Rechtzeitige Nachfolgeregelungen, Einarbeitung - Vereinheitlichung von internen Verfahrensweisen/Abläufen - Dokumentenmanagementsystem	Amt 11/ Fachämter/ gesamte Stadtverwaltung
Fortlaufende Personalplanung/ Kontrolle der Umsetzung	Überprüfung der Maßnahmenumsetzung (Optimierung, dynamische Anpassung nach Bedarf)	- Fortschreibung der Daten und dessen Analyse	- jährlicher Personalreport (inkl. Kennzahlenvergleich)	Amt 11 + Fachämter

Ausblick

Neben den aktuellen krisenbedingten und den damit einhergehenden neuen Herausforderungen werden auch die schon bekannten Aufgabenstellungen innerhalb der Personalentwicklung zu bewältigen sein.

So wird auch in den Reportfolgejahren 2022 bis Ende 2025 mit einer Vielzahl an Stellenwiederbesetzungen/-ausschreibungen gerechnet. Dadurch entstehen wiederum auch internen Entwicklungsmöglichkeiten für das Bestandspersonal. Neben Austritten aus anderen Gründen sind allein mindestens 26 altersbedingten Austritte (teilweise vorzeitig) zu prognostizieren.

Zudem hat sich die Stadtverwaltung weiter ausbauend als Arbeitgeber und Dienstherr in Konkurrenz zu anderen öffentlichen Einrichtungen, aber natürlich auch der Privatwirtschaft im sog. „War for Talents“ zu platzieren. Darüber hinaus stellt auch die Personalbindung und -entwicklung eine weiterhin wichtige Kernaufgabe dar. Es wird aber auch weitere, mitunter neu gedachte, Stellschrauben innerhalb der Personal- und Organisationsentwicklung bedürfen, um die Handlungsfähigkeit unter den zusätzlich zu erwartenden Problemstellungen in Krisenzeiten sicherzustellen. Auch die zunehmende Digitalisierung im Verwaltungsalltag wird weiterführend und verstärkt Einzug halten.

Alle fortzuführenden und anzugehenden Aufgaben werden stets von dem Ziel der Optimierung der Verwaltungsarbeit nach innen und außen sowie dem Ziel einer guten Dienstleistungserfüllung getragen.