

# Neue Wege - Investitionen in die Zukunft



**Personalbedarfsplanung  
2020 - 2029**

# **Personalbedarfsplanung 2020 – 2029**

**Universitätsstadt Siegen | Der Bürgermeister | AG 1/1-2 Personal**

Erstellt im Zeitraum August 2019 – Februar 2020 von Janine Rüsche, Laura Schmidt, Katharina Nitsch, Joachim Klaus, Dr. Eckart Diezemann

## Verzeichnis verwendeter Abkürzungen

AK	= Stellenanteil („Arbeitskraft“)
ASD	= Allgemeiner Sozialer Dienst
Azubi	= Auszubildende / Auszubildender
BBesG	= Bundesbesoldungsgesetz
BG	= Berufsgruppe
CAD	= Rechnerunterstütztes Konstruieren (engl. Computer-aided design)
CDO	= Digitalisierungskoordinator (engl. Chief digital officer)
Dipl.-Ing.	= Diplom- Ingenieurin / Ingenieur
DGB	= Deutscher Gewerkschaftsbund)
DRModG NRW	= Dienstrechtsmodernisierungsgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen
EA	= Einstiegsamt
ESi	= Versorgungsbetrieb
FR	= Fachrichtung
FR K CE	= Fachrichtung Kraftfahrerin / Kraftfahrer Klasse CE (ehem. Klasse 2)
FR T – M	= Fachrichtung Technikerin / Techniker – Meisterin / Meister
FR Inst.	= Fachrichtung Instandsetzung
Geb. Serv.	= (Berufsgruppe) Gebäudeservice
Gew. Ber.	= (Berufsgruppe) Gewerblicher Bereich
GIS	= Geoinformationssystem
JAV	= Jugendauszubildendenvertretung
KGSt	= Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
Kfz	= Kraftfahrzeug
Ku – Vermerk	= Künftig umzuwandeln (Stellenplanvermerk)
Kw – Vermerk	= Künftig wegfallend (Stellenplanvermerk)
LBesG NRW	= Landesbesoldungsgesetz Nordrhein-Westfalen
LBG	= Laufbahngruppe
LBG NRW	= Landesbeamtenengesetz Nordrhein-Westfalen
LBeamVG NRW	= Landesbeamtenversorgungsgesetz Nordrhein-Westfalen
LVO	= Laufbahnverordnung
LlbG Bayern	= Leistungslaufbahngesetz Bayern
NBG	= Niedersächsisches Beamtenengesetz
ÖPNV	= Öffentlicher Personennahverkehr
SED	= (Berufsgruppe) Sozial- und Erziehungsdienst
SiT	= Südwestfalen IT
Techn. Dst.	= (Berufsgruppe) Technischer Dienstag
TVFlexAZ	= Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte
UG	= Untergruppe
VfA	= Verwaltungsfachangestellte
VfW	= Verwaltungsfachwirtin / Verwaltungsfachwirt



## **Inhalt**

Verzeichnis verwendeter Abkürzungen	3
Teil A Ausgangslage – Erkenntnisse und Fragestellungen	9
1.1 Vorbemerkung	9
1.2 Standortbestimmung	10
1.3 Altersgruppenanalyse	10
1.4 Andere personelle Fluktuationen	12
1.5 Personalbedarf planen	12
1.6 Analyse nach Berufsgruppen	14
1.7 Analyse nach Führungskräften	16
1.8 Analyse nach Geschäftsbereichen	18
1.9 Personalabgänge Beschäftigte und Führungskräfte	20
1.10 Weibliche Beschäftigte und Führungskräfte	21
Teil B Die klassische Berechnung	23
1 Vorbemerkung	23
1.1 Vorgehensweise	23
1.2 Zeitlicher Aspekt	23
1.3 Personalbedarfsplanung unter quantitativen und qualitativen Aspekten	24
1.4 Definition und Gliederung der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“	24
1.4.1 Definition der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“	24
1.4.2 Gliederung der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ in Untergruppen	25
1.4.3 Auszugliedernde Untergruppe „Wahl“	26
1.5 Definition und Gliederung der Berufsgruppen „Gebäudeservice“, „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“	26
1.5.1 Definition der Berufsgruppen	26
1.5.2 Zuordnung der Berufsgruppen zu Qualifikationsgruppen	27

2	Berechnungen für die Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“	28
2.1	Vorbemerkungen	28
2.1.1	Struktur / Schematische Darstellung	28
2.1.2	Quotenermittlung	28
2.2	Personalabgänge	29
2.2.1	Abgänge bei Erreichen der Regelaltersgrenze beziehungsweise der Altersgrenze für besonders langjährig Versicherte	29
2.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	31
2.2.3	Unsichere Abgänge	32
2.2.4	Abgänge aufgrund Elternzeit / Sonderurlaub	33
2.2.5	Abgänge in andere Berufs- bzw. Untergruppe	33
2.3	Personalzugänge	34
2.3.1	Zugang aus Ausbildung / Studium	34
2.3.2	Rückkehr aus Elternzeit / Sonderurlaub	35
2.3.3	Zugänge aus anderer Berufs- / Untergruppe	35
2.3.4	Externe Zugänge	36
2.4	Personalbedarfsplanung 2020 bis 2029	37
2.4.1	Untergruppe angelernt	37
2.4.2	Untergruppe Büroausbildung	37
2.4.3	Untergruppe Verwaltungsfachangestellte / Laufbahngruppe 1 (2. Einstiegsamt) (VfA / LBG 1 (2.EA))	38
2.4.4	Untergruppe Verwaltungsfachwirte / Laufbahngruppe 2 (1. Einstiegsamt) (VfW / LBG 2 (1.EA))	38
2.4.5	Untergruppe Laufbahngruppe 2 (2. Einstiegsamt) (LBG 2 (2.EA))	39
2.4.6	Untergruppe Gesamt	39
3	Berechnungen für die einzelnen Untergruppen der Berufsgruppen „Gebäudeservice“, „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“	40

3.1	Vorbemerkung	40
3.2	Personalabgänge	40
3.2.1	Abgänge bei Erreichen der Regelaltersgrenze beziehungsweise der Altersgrenze für besonders langjährig Versicherte	40
3.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	41
3.2.3	Unsichere Abgänge	41
3.2.4	Abgänge aufgrund Elternzeit und Beurlaubung / Sonderurlaub	42
3.2.5	Abgänge in andere Berufs- bzw. Untergruppe	43
3.3	Personalzugänge	44
3.3.1	Zugang aus Ausbildung	44
3.3.2	Rückkehr aus Elternzeit / Sonderurlaub	45
3.3.3	Zugänge aus anderer Berufsgruppe bzw. Untergruppe	45
3.3.4	Externe Zugänge	46
3.4	Personalbedarfsplanung 2020 bis 2029	47
3.4.1	Untergruppe Fachrichtung Kraftfahlerin / Kraftfahrer Klasse CE	47
3.4.2	Untergruppe angelernt	47
3.4.3	Untergruppe Fachrichtung Garten	48
3.4.4	Untergruppe Fachrichtung Instandhaltung	48
3.4.5	Untergruppe Diplom-Ingenieure	49
3.4.6	Untergruppe Technikerin / Techniker – Meisterin / Meister	49
3.4.7	Untergruppe Technische Zeichnerin / Technischer Zeichner / Bauzeichnerin / Bauzeichner	50
3.4.8	Untergruppe Straße	50
3.4.9	Alle Untergruppen	51
Teil C Veränderungsdruck. Fragen, Gespräche und Ideen		52
1	Vom Kampf gegen Windmühlen	52
2	Werbung für den Öffentlichen Dienst	54
3	Aktivitäten vor Ort	54

4	Personalstrategische Handlungsschwerpunkte	55
5	Ausgewählte Gespräche	63
6	Technologische Entwicklung und Digitalisierung. Gedanken und ein Gespräch	67
7	Ausbildung bei der Stadtverwaltung Siegen – Neue Herausforderungen und Wege	69
Teil D Empfehlungen		76
Anlagen		
Anlage 1 Übersicht Berufsgruppenzuordnung		80
Anlage 2 Übersicht Umfrage		83



# Personalbedarfsplanung 2020 – 2029

## A Ausgangslage – Erkenntnisse und Fragestellungen

### 1.1 Vorbemerkung

„1001 Wege Personalbedarf zu planen“. So lautete der Titel eines Informationstages der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) im Frühjahr 2019 in Münster. Die Fragestellung, ob es sich lohnt, zukünftige Personalbedarfe zu planen und welche Wege man dabei am besten beschreitet, um möglichst „treffsichere“ Prognosen zu den Personalbedarfen zukünftiger Jahre zu erhalten, war dabei nicht neu.

Die Meinungen variierten von „Zu aufwändig, zu unsicher, wir reagieren lieber zeitnah und flexibel auf Veränderungen und Bedarfe“ bis zu breitgefächerten und aufwändigen Datenanalysen, die meist bei den großen Stadtverwaltungen festzustellen waren.

Mit den zunehmend häufiger geführten Diskussionen um demographische Veränderungen, schwieriger werdende Nachwuchsrekrutierung in Zeiten enger Haushaltssituationen, neuer und sich verändernder Aufgabenstellungen und die nicht klaren Auswirkungen einer fortschreitenden Digitalisierung, hat sich der Meinungsbildungsprozess in den letzten Jahren zunehmend in Richtung der Erkenntnis bewegt, dass es (doch) lohnt, sich Gedanken um zukünftige Personalbedarfe zu machen. Zumal erscheint es fraglich, ob die Meinung, eine Personalbedarfsplanung verursache im Vorfeld zu viel Aufwand, wirklich haltbar ist. Letztlich können einige ausgewählte Betrachtungsweisen schnell und treffsicher die zukünftigen Brennpunkte identifizieren. Und nur so besteht die Chance, durch geeignete Maßnahmen rechtzeitig gegenzusteuern.

Planungen in komplexer werdenden Zeiten führen unweigerlich zu einer Ausweitung bisheriger Herangehensweisen (sofern vorhanden). Die Stadtverwaltung Siegen unternimmt bereits seit den neunziger Jahren eine Personalbedarfsplanung, die sich nicht nur auf die häufig zitierte „quantitative Betrachtung“ beschränkte, sondern darüber hinaus auch „qualitative Aspekte“ mit in die Analyse und Planung einbezog. Neben der reinen Analyse von voraussichtlichen Personalabgängen und Zugangsmodulen wie beispielsweise Personalzugängen aus der Ausbildung flossen qualitative Aspekte durch die Auffächerung nach bestimmten Berufsgruppen und Qualifikationsstufen/Untergruppen mit in die Analyse ein. Konzentriert wurde sich hierbei vornehmlich auf die Bereiche, in denen die Stadtverwaltung selbst ausbildet und einige ausgewählte Bereiche. So konnte auch der Ausbildungsstellenplan auf einer relativ sicheren Datenlage aufbauen.

In einer Vorbemerkung zum Infotag der KGSt in Münster im Frühjahr 2019 heißt es, dass dieser Impulse aus der Praxis geben sollte, auf welche unterschiedlichen Weisen eine Personalbedarfsplanung angegangen und professionalisiert werden kann.

Denn, so die Feststellung:

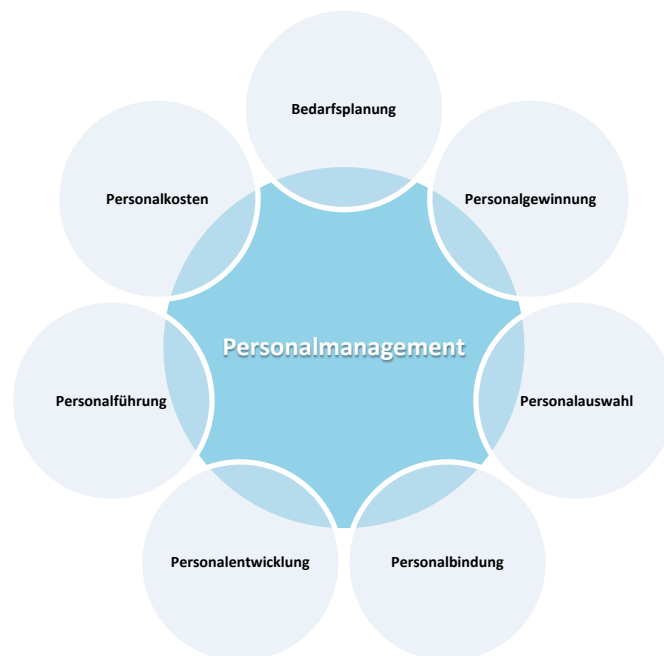
***Den*** einen Weg gibt es nicht!

Dem ist sicherlich im Hinblick auf die vielen Heterogenitätsmerkmale kommunaler Strukturen zuzustimmen. Die Stadtverwaltung Siegen beschreitet deshalb seit einiger Zeit proaktiv den „*Siegener Weg des fürsorgeorientierten Personalmanagements*“ – es geht hierbei darum, alle Teilprozesse des Personalmanagements (Personalentwicklung, Personalbedarfsplanung, Personalsachbearbeitung, etc.) konsequent an den Standards der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeitenden auszurichten.

## 1.2 Standortbestimmung

Personalbedarfe planen steht nicht für sich alleine, wie bereits einleitend ausgeführt. Die Planung will lediglich eine hinreichend begründete Daten- und Entscheidungshilfe an die Hand geben, um weitere Maßnahmen (besser) vorbereiten und durchführen zu können. Die Planung dient sicherlich als Grundlage für die Erstellung eines mittelfristigen Ausbildungsstellenplans, wie es bei der Stadtverwaltung Siegen schon viele Jahre bewährte Praxis ist. Die Ergebnisse liefern aber auch Grundlagen für darüber hinausgehende Maßnahmen zur Personalgewinnung und weiterer wichtiger Handlungsfelder.

Das nachstehend abgebildete Schaubild (in Anlehnung an ein Impulsreferat von M. Wieliki (Stadt Bad Nauheim) anlässlich der Informationstagung der KGSt in Münster) verdeutlicht die Einordnung des Bausteins „Personalbedarfsplanung“ in einen sehr komplexen Gesamtzusammenhang im Bereich des Personalwesens.



Die Bedarfsplanung stellt damit quasi die Basisüberlegung dar, die Auswirkungen auf einige der dargestellten Arbeitsfelder hat. In jedem Fall lokalisiert sie mögliche Brennpunkte und schafft damit Zeit zur Planung von Lösungsmöglichkeiten.

## 1.3 Altersgruppenanalyse

Um sich ein Bild von der Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung machen zu können, bietet sich als Einstieg in die Personalbedarfsplanung eine Altersgruppenbetrachtung und eine Fluktuationsanalyse an.

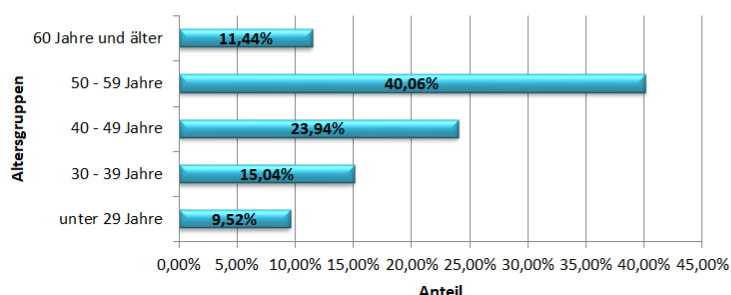
# Altersgruppenanalyse 2020 - 2029

Stadtverwaltung Siegen  
Nur Mandant 4090

Altersgruppen	Anzahl	Anteil
unter 29 Jahre	124	9,52%
30 - 39 Jahre	196	15,04%
40 - 49 Jahre	312	23,94%
50 - 59 Jahre	522	40,06%
60 Jahre und älter	149	11,44%



## Altersgruppenanalyse



Ø - Alter:  
48,4 Jahre



Ausgehend vom Personalbestand 2019 **(1303)** werden mittelfristig (von 2020 bis Ende 2024) 164 **(12,59%)** und langfristig (bis Ende 2029) 390 **(29,93%)** Beschäftigte quer durch alle Berufsgruppen und Qualifikationsstufen aus dem aktiven Dienst der Stadtverwaltung Siegen ausscheiden.

Durch die Aufteilung der Beschäftigten auf verschiedene Altersgruppen erhält man ein anschauliches und aussagekräftiges Bild über die demographische Zusammensetzung und erkennt, wieviel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stadtverwaltung in den nächsten Jahren altersbedingt verlassen werden. Auf der Grundlage der Altersstruktur kann somit eine Prognose der altersbedingten Personalfluktuation erstellt werden.

Anmerkung: Die oben abgebildete Altersgruppenanalyse basiert auf einer bereinigten Personalliste von Januar 2019. Beinhaltet sind die Beschäftigten der Stadtverwaltung (1585) ohne Beschäftigte des Entsorgungsbetriebs (ESi), in Abbildungen mit Mandant 4090 bezeichnet.

Nicht berücksichtigt werden

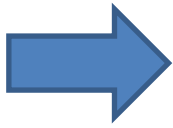
- Auszubildende, Praktikantinnen und Praktikanten, Angehörige Bundesfreiwilligendienst oder Freiwilliges Soziales Jahr,
- Längerfristig erkrankte Beschäftigte,
- Beschäftigte in der Freistellungsphase der Altersteilzeit,
- Geringfügig oder kurzzeitig Beschäftigte mit einer Dauer von weniger als 6 Monaten,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bis Ende Juni 2019 ausgeschieden sind.

Ausgehend von diesem Personalbestand (1303 Beschäftigte) kann das Alter der Beschäftigten hochgerechnet werden. Die oben dargestellten Daten zeigen für die kommenden Jahre eine verstärkte altersbedingte Personalfluktuation auf. Immerhin werden annähernd 400 Beschäftigte, also rund 30% der heutigen Belegschaft, innerhalb der nächsten 10 Jahre in den Ruhestand gehen.

In welchen Berufsgruppen und Organisationseinheiten dies in besonderem Maß zu Fluktuationen führt, wird noch näher betrachtet.

Erkennbar ist, dass die nachfolgenden Beschäftigten nur einen kleinen Teil der aus Altersgründen ausscheidenden Belegschaft kompensieren können.

#### Erkenntnis:



Abhilfe kann nur erfolgen durch eine deutliche **Steigerung**

- **externer Personaleinstellungen bzw.**
- **von Ausbildungszahlen.**

Beide Vorgehensweisen sind jedoch problembehaftet und stellen nicht nur die Arbeitsgruppe Personal vor große Herausforderungen. Auf die Ausführungen in Teil C ab Seite 54 wird verwiesen.

#### Exkurs: Altersdurchschnitt

	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung	Zusammen
2015	46,9	44,6	45,7	44,8	45,1
2018	46,4	44,3	45,6	45,0	44,9

Die Zahlen sind dem Personalreport DGB 2016 bzw. 2018 entnommen und geben das ermittelte Durchschnittsalter jeweils zur Jahresmitte des Vorjahres wieder. Je nach Quelle unterscheiden sich die Zahlen ein wenig, stimmen aber tendenziell darin überein, dass der Zenit etwa 2015 erreicht wurde und die Zahlen seitdem zumindest nicht mehr ansteigen. So gibt die Bertelsmann-Stiftung für 2014 für den Bereich der Kommunen einen Altersdurchschnitt von 47,5 Jahren an (Wegweiser Kommune 3/2016). Das errechnete Durchschnittsalter für die Stadtverwaltung liegt mit 48,4 Jahren ein wenig höher. Als Hauptursache für den höheren Altersdurchschnitt bei Kommunen wird öfters eine – aus haushaltspolitischen Überlegungen – zögerliche Einstellungspolitik zurückliegender Jahre angeführt.

Problematisch ist letztlich (wie aus der Abbildung der Altersgruppen unschwer zu erkennen), dass das altersbedingte Ausscheiden in den folgenden Jahren nicht gleichmäßig erfolgt. Vielmehr scheiden die Beschäftigten der jetzigen Altersgruppe (rund 40% der jetzigen Beschäftigten) in einem überschaubaren Zeitraum von rund 10 Jahren – beginnend etwa mit dem Jahr 2024- aus dem Erwerbsleben aus.

#### 1.4 Andere personelle Fluktuationen

Neben den altersbedingten Personalfluktuationen gibt es weitere Gründe für personelle Fluktuationen, die zu einem dauerhaften oder auch nur vorübergehenden Ausscheiden aus dem aktiven Dienst führen. Als Stichworte seien z.B. Beurlaubungen, Kündigungen, krankheitsbedingtes Ausscheiden genannt. Diese personellen Fluktuationen werden, soweit möglich und sinnvoll, bei den in Teil B dargestellten Berechnungen des zukünftigen Personalbedarfs unter der Rubrik „Unsichere Abgänge“ berücksichtigt.

#### 1.5 Personalbedarf planen

Arbeitgeber sollten frühzeitig wissen, wie viele Beschäftigte zu welchem Zeitpunkt benötigt werden und über welche Qualifikationen und Kompetenzen das Personal verfügen muss.

Ausbildungszahlen, Neueinstellungen und Personalentwicklungsmaßnahmen sollten daher auf möglichst soliden Zahlen, Fakten und begründeten Annahmen beruhen. Zusätzlich fließen Überlegungen über eventuell notwendige Aufgabenänderungen oder sonstige Veränderungen aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen (z.B. demographische Entwicklung) oder wegen technischer Weiterentwicklung (zunehmende Digitalisierung) mit ein.

Abweichend von der bisherigen Handhabung wird der zukünftige Personalbedarf erstmals in 3 Stufen prognostiziert:

- kurzfristig        2 Jahre
- mittelfristig     5 Jahre
- langfristig        10 Jahre.



**Stadtverwaltung Siegen**  
Nur Mandant 4090

Abgang	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Summe
Altersbedingtes Ausscheiden	30	29	34	31	41	38	36	46	38	48	371
Reguläres altersbedingtes Ausscheiden ohne Sonderfälle	19	20	30	30	38	36	34	46	38	48	339



Die Übersicht zeigt die altersbedingten Abgänge der Jahre 2020 – 2029 auf. Dabei wird unterstellt, dass es in absehbarer Zeit keine Änderung hinsichtlich des Renteneintrittsdatums gibt. In der weiteren Zeile sind die regulären altersbedingten Personalabgänge ohne Sonderfälle (wie z.B. Eintritt in die Freistellungsphase der Altersteilzeit) ausgewiesen. Inwieweit Modelle wie die Altersteilzeit zukünftig noch beibehalten werden, bleibt abzuwarten.

Eine „starre“ Ausweisung altersbedingter Personalabgänge nach den errechneten Abgangszeitpunkten bleibt schwierig, weil es immer Fälle etwa einer vorzeitigen Rentengewährung und dadurch bedingtem Abschied aus dem aktiven Dienst geben wird. Diese Fälle sind bei den Prognosen zum Personalbedarf für die einzelnen Untergruppen (Kapitel 2.4 und 3.4) berücksichtigt.

Die ausgewiesenen Zahlen sind auf den ersten Blick überschaubar. Allerdings steigen die Zahlen mit zunehmenden Jahren im Betrachtungszeitraum bis 2029 und stellen naturgemäß nur einen Baustein der personellen Fluktuationen der kommenden Jahre dar.

## 1.6 Analyse nach Berufsgruppen

Die nachfolgende Übersicht zeigt die altersbedingten Personalabgänge der Jahre 2020 – 2029 nach Berufsgruppen. Die Zuordnung der Beschäftigten nach Berufsgruppen erfolgt bereits seit den neunziger Jahren. Innerhalb der Berufsgruppen erfolgt eine weitere Zuordnung der Beschäftigten nach Qualifikationsstufen bzw. sogenannten Untergruppen.

Eine aktualisierte Auflistung über die Zuordnung von Tätigkeiten bzw. Berufen zu den gebildeten Berufsgruppen ist als Anlage beigefügt.



### Stadtverwaltung Siegen

Jahr Untergruppe	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Gesamt
Allgemeine Verwaltung	9	11	12	14	9	10	8	11	20	10	18	132
Bibliotheksdienst	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Feuerwehrdienst	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	6
Gebäudeservice	3	4	1	5	3	7	7	5	2	7	7	51
Gewerblicher Bereich	3	2	4	1	4	7	9	9	9	7	7	62
Hausmeisterin / Hausmeister	1	3	3	3	2	1	1	2	1	5	2	24
Lehrdienst	1	1	0	0	1	5	2	0	5	2	3	20
Schwimmaufsicht	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	4
SED	2	4	3	6	4	3	8	4	7	3	4	48
Sonderdienst	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	2	5
Techn. Dienst	0	3	4	3	5	5	2	4	1	4	5	36
<b>Gesamt</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>46</b>	<b>38</b>	<b>48</b>	<b>390</b>

Die Beschäftigten der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ stellen etwa ein Drittel der Belegschaft der Stadtverwaltung Siegen. Die dargestellten altersbedingten Personalabgänge sind nach reinen Zahlen betrachtet noch nicht weiter auffällig.

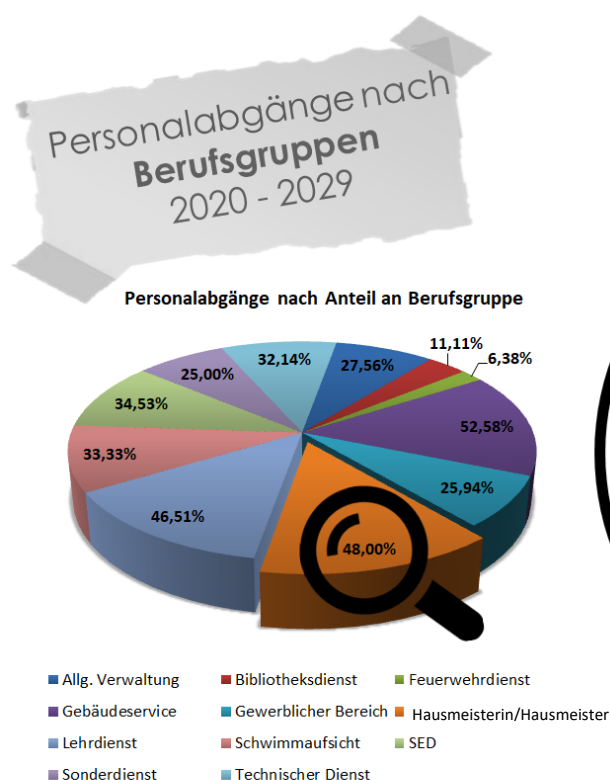
Allerdings verändert sich diese Beurteilung bei einer spezifizierten Betrachtung. Die leicht ansteigenden Abgangszahlen bei der Berufsgruppe „Gebäudeservice“ erklären sich durch das häufig höhere Alter städtischer Reinigungskräfte. Immerhin scheiden im Betrachtungszeitraum rund die Hälfte der Beschäftigten der Berufsgruppen „Hausmeisterin / Hausmeister“ und „Lehrdienst“ aus. Bei der letztgenannten Berufsgruppe betrifft dies fast ausschließlich Lehrpersonal der städtischen Musikschule, wobei der Personalverlust sich hauptsächlich ab 2024, also mittelfristig bemerkbar machen wird. Die altersbedingten Personalabgänge der Hausmeisterinnen und Hausmeister erfolgen jedoch meist gleichmäßig auf geringem Niveau, so dass eine eingehendere Bewertung nicht notwendig erscheint. Die zukünftige Entwicklung im Bereich der Berufsgruppe "Schwimmaufsicht" ist abhängig von der Entwicklung in der sich verändernden Bäderlandschaft und wird Gegenstand eines zu erstellenden Personalkonzeptes "Bäder" sein.

Beachtenswert sind auch die Abgangszahlen im gewerblichen-technischen Bereich. Hier scheiden mit rund 100 von etwa 400 Beschäftigten ein Viertel der Beschäftigten aus. Fast ein Fünftel der

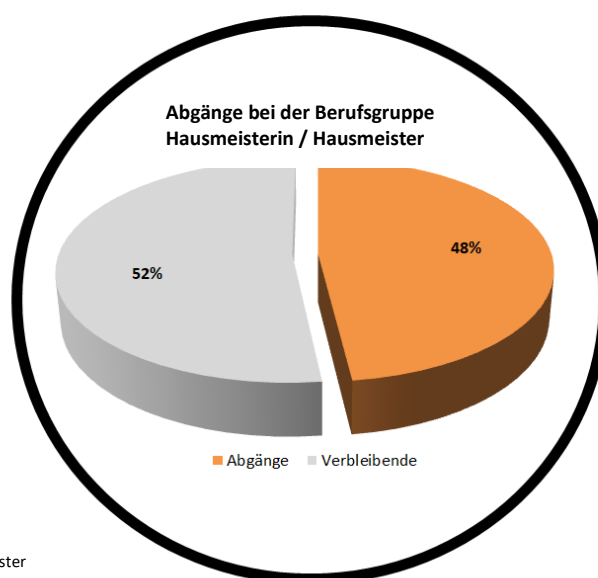
Beschäftigten ist dem Bereich Stadtreinigung zuzuordnen, die übrigen Beschäftigten meist dem Geschäftsbereich 4. Noch mehr Augenmerk ist auf die Beschäftigten der Berufsgruppe „SED“ (Sozial- und Erziehungsdienst) zu richten, denn hier verlassen immerhin rund 35% (48 von ca. 140 Beschäftigten) die Stadtverwaltung.

Zusammengefasst zeigen die Zahlen eine Verdichtung der altersbedingten Fluktuation von Beschäftigten bei den Berufsgruppen

- Lehrdienst
- Gewerblicher Bereich
- Technischer Dienst und
- SED auf.

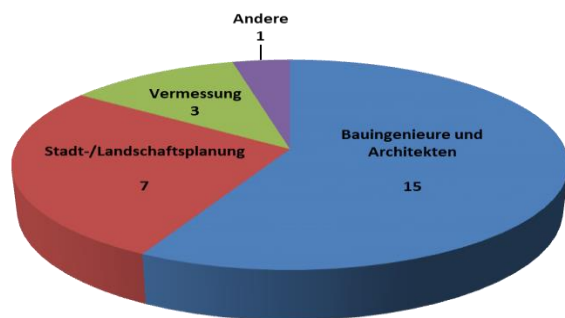


## Stadtverwaltung Siegen



Berufsgruppe	Allg. Verwaltung	Bibliotheks- dienst	Feuerwehr- dienst	Gebäudeser- vice	Gewerblicher Bereich	Hausmeisterin / Hausmeister	Lehrdienst	Schwimm- aufsicht	SED	Sonderdienst	Technischer Dienst
Abgänge	132	2	6	51	62	24	20	4	48	5	36
Anteil an Berufsgruppe	27,56%	11,11%	6,38%	52,58%	25,94%	48,00%	46,51%	33,33%	34,53%	25,00%	32,14%

Die Darstellung verdeutlicht die Situation für die einzelnen Berufsgruppen auf einen Blick. Sofern für einzelne Berufsgruppe Untergruppen gebildet wurden, kann auch hier eine Einzelbetrachtung, wie nachstehend am Beispiel der Berufsgruppe Technischer Dienst / Untergruppe Diplomingenieure zu sehen:



Im langfristigen Planungszeitraum scheiden demnach insgesamt 26 Dipl.-Ingenieure 4 unterschiedlicher Fachrichtungen aus. Die Abteilung 4/4 hat hierbei den höchsten Anteil altersbedingter Personalabgänge bis 2029 zu verzeichnen.

Nachfolgend soll die Ebene der Führungskräfte beleuchtet werden.

### 1.7 Analyse nach Führungskräften

Für die Überarbeitung des im Frühjahr 2019 verabschiedeten Gleichstellungsplanes wurde eine Übersicht über die Führungspositionen in den städtischen Organisationseinheiten erstellt. Hierbei wird zwischen 2 Ebenen mit jeweiliger Stellvertretung (sofern gebildet) differenziert.

Die Ebene 1 meint die Leitungspositionen von Abteilungen, Arbeitsgruppen und Instituten. Die Bezeichnung Ebene 1 S bedeutet die Stellvertretungen der Ebene 1 (sofern gebildet). Ebene 2 stellt die sonstigen Leitungspositionen wie Betriebsleitungs-/Meisterebene dar, Ebene 2 S bedeutet die Stellvertretungen der Ebene (sofern gebildet).

Die nachstehende Übersicht zeigt die altersbedingten Personalabgänge auf den einzelnen Ebenen auf einen Blick.



**Stadtverwaltung Siegen**  
| Nur Mandant 4090

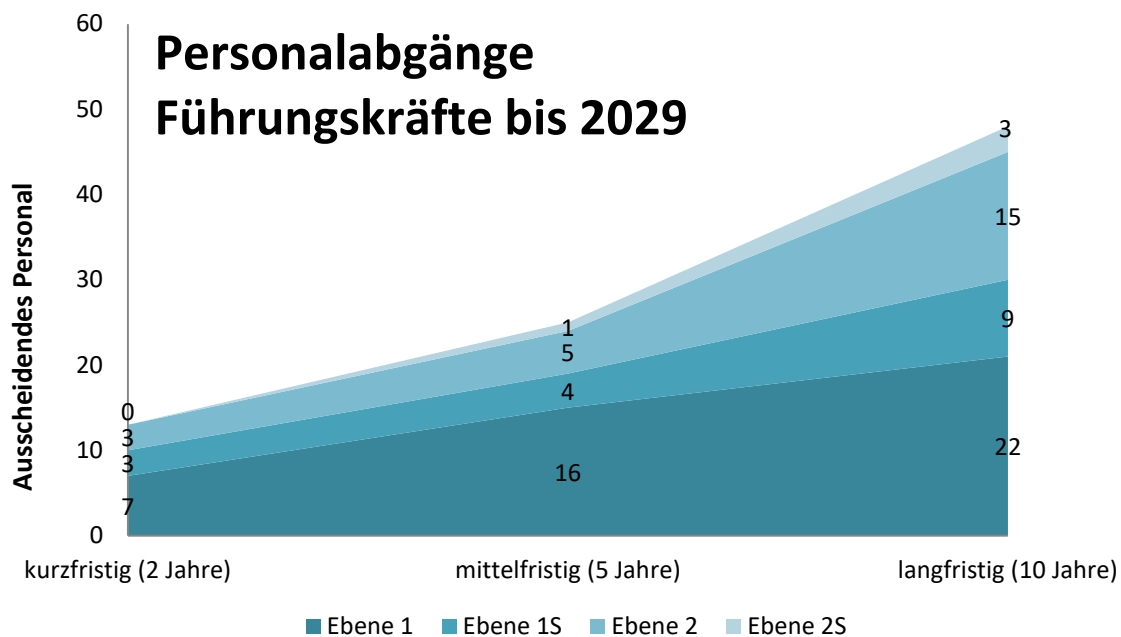
Jahr Ebene	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Gesamt	von	Gesamt in
Ebene 1	0	5	2	4	3	2	0	2	1	2	1	22	62	35,48%
Ebene 1S	0	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	9	40	22,50%
Ebene 2	1	0	3	1	1	1	3	2	3	1	0	15	27	55,56%
Ebene 2S	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	3	11	27,27%
<b>Gesamt</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>49</b>	<b>140</b>	<b>35,00%</b>

mittelfristig

langfristig

**Ebene 1** = Leitungen Abteilungen, Arbeitsgruppen & Institute  
**Ebene 1S** = Ebene 1 Stellvertretungen  
**Ebene 2** = Sonstige Leitungen wie z.B. Betriebsleiter-/Meisterebene  
**Ebene 2S** = Ebene 2 Stellvertretungen





Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, scheiden bis 2021 insgesamt 13 Führungskräfte aus dem Dienst aus. Mittelfristig (bis 2024) gesehen sind es schon 26 Führungskräfte und bis 2029 stehen der Stadt Siegen insgesamt 48 Führungskräfte weniger zur Verfügung. Hierbei sind auch die Abgangszahlen der einzelnen Ebenen aus der Grafik zu erkennen.

Kurzfristig fehlen in der Ebene 1 9,80% (10 Personen) der derzeitigen Führungskräfte. Mittelfristig sind es dabei schon 19,60% (20 Personen). Dies stellt sich zumindest kurz- und mittelfristig betrachtet in Ebene 2 weniger dramatisch dar. Hier scheiden kurzfristig 7,90 % (3 Personen) der Führungskräfte und mittelfristig 15,79% (6 Personen) der Führungskräfte altersbedingt aus.

Allerdings wendet sich das Bild im zehnjährigen Betrachtungszeitraum. In diesem längerfristigen Zeitraum werden insgesamt etwas mehr als ein Drittel der Führungskräfte altersbedingt die Stadtverwaltung verlassen, davon ein Drittel Führungskräfte (30,39%, 31 Personen) der Ebene 1 und etwas weniger als die Hälfte (47,36%, 18 Personen) der Führungskräfte der Ebene 2.

Dies weist bereits auf eine nicht unerhebliche Personalfluktuations mit zu erwartenden Folgewirkungen hin. Viele der nach dem Ausscheiden des Personals vakanten Führungspositionen werden aus dem eigenen Personalbestand der Stadtverwaltung nachbesetzt werden, was wiederum in Folgewirkung zu erhöhten Personalfluktuations führt.

Nachstehend werden die Personalabgänge auf der Ebene der Führungskräfte nach Berufsgruppen analysiert.



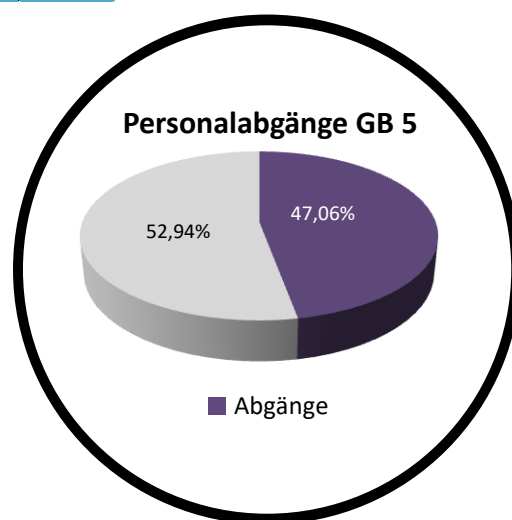
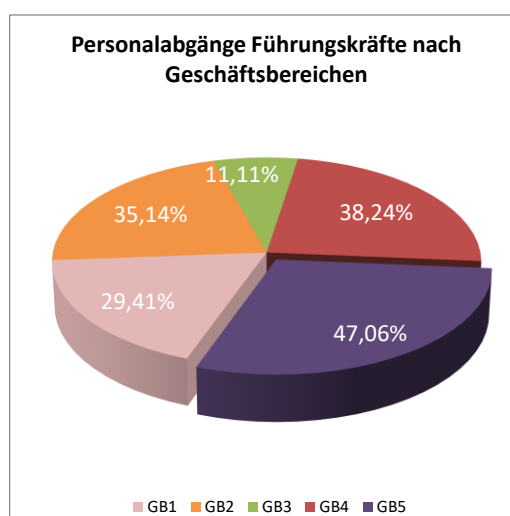
Berufsgruppe	Abgänge	von	Gesamt in %
Allgemeine Verwaltung	23	63	36,51%
Gewerblicher Bereich	3	10	30,00%
Lehrdienst	2	5	40,00%
Schwimmaufsicht	3	7	42,86%
SED	12	23	52,17%
Sonderdienst	1	5	20,00%
Technischer Dienst	5	20	25,00%

### 1.8 Analyse nach Geschäftsbereichen

Aufgrund der zahlenmäßigen Größenordnung ist die Tatsache, dass annähernd 30% der Führungskräfte im Geschäftsbereich 1 im Betrachtungszeitraum altersbedingt ausscheiden, zu relativieren. Wenngleich es sich bei 3 der ausscheidenden Führungskräfte um Stellen der Führungskräfteebene 1 handelt, ist der mit den personellen Fluktuationen einhergehende Aufwand überschaubar. Zudem ist bei einer dieser Stellen ein früherer Wechsel in einen anderen Geschäftsbereich abzusehen. Die übrigen 2 Stellen sind der Ebene 1 S, d.h. der Stellvertretung der Führungskräfteebene 1 zuzuordnen.



Jahr GB	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Gesamt	von	in Prozent
GB1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	5	17	29,41%
GB2	0	1	2	2	2	1	1	1	1	0	2	13	37	35,14%
GB3	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	18	11,11%
GB4	0	2	3	1	1	1	1	1	1	1	0	13	34	38,24%
GB5	0	2	1	0	2	0	3	3	2	2	1	16	34	47,06%



Mit über 35% fällt die Fluktuationsproblematik im Geschäftsbereich 2 deutlicher ins Gewicht. Immerhin sind hierin 6 Führungsstellen der Ebene 1, 3 Stellvertretungen der Ebene 1 und 4 Führungsstellen der Ebene 2 betroffen. Erleichtert wird diese Problematik allerdings durch die eher gleichmäßige Verteilung der Personalabgänge auf die 10 Betrachtungsjahre.

Mit voraussichtlich lediglich 2 altersbedingten Abgängen im Bereich von Führungskräften stellt sich die Lage im Geschäftsbereich 3 entspannt dar.

Die Problematik im Geschäftsbereich 4 ähnelt der im Geschäftsbereich 2, da auch hier etwas über 35% der Führungskräftestellen tangiert sind. 4 davon sind der Ebene 1, 3 der Ebene der Stellvertretungen der Ebene 1 und 5 der Ebene 2, der „Sonstigen Leitungen“ zuzuordnen. Ähnlich der Entwicklung im Geschäftsbereich 2 verteilt sich die Problematik allerdings relativ gleichmäßig über die Betrachtungsjahre.

Wesentlich gravierender stellt sich die Situation im Geschäftsbereich 5 mit einer Personalabgangsquote auf der Ebene der Führungskräfte von über 47% dar.

16 Führungskräfte scheiden –unregelmäßig verteilt- bis 2029 altersbedingt aus. Hiervon sind je 6 Stellen den Ebenen 1 und 2 sowie insgesamt 4 Stellvertretungen zuzuordnen.

## 1.9 Personalabgänge Beschäftigte und Führungskräfte

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenngleich mit Verschiebungen, wenn man die Anteile der Beschäftigten und der Führungskräfte, die im Betrachtungszeitraum altersbedingt ausscheiden, nach Geschäftsbereichen geordnet, auflistet.



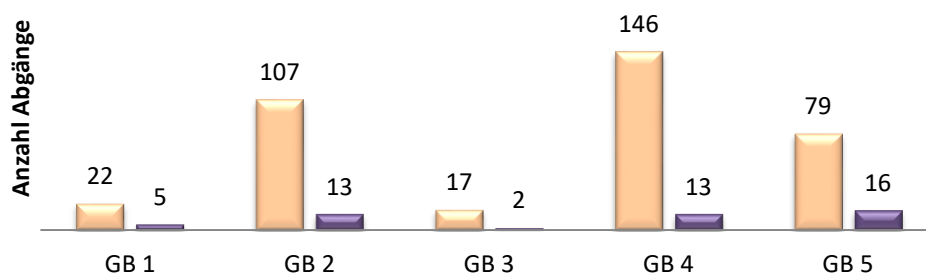
### Stadtverwaltung Siegen

Nur Mandant 4090

Geschäftsbereich	Mitarbeiter insgesamt	Ausscheiden insgesamt	Führungskräfte insgesamt	Ausscheiden Führungskräfte
GB 1	73	22	17	5
GB 2	337	107	37	13
GB 3	174	17	18	2
GB 4	401	146	34	13
GB 5	282	79	34	16
Sonderfälle, wie z.B. Langzeiterkrankte	36			
<b>Gesamt</b>	<b>1303</b>	<b>371</b>	<b>140</b>	<b>49</b>

### Personalabgänge nach Geschäftsbereichen - Gegenüberstellung Abgänge insgesamt und Abgänge Führungskräfte

■ Ausscheiden insgesamt ■ Ausscheiden Führungskräfte



Geschäfts- bereich	Abgänge Beschäftigte insgesamt	Abgänge Führungskräfte insgesamt
GB 1	30,14%	29,41%
GB 2	31,18%	35,14%
GB 3	9,77%	11,11%
GB 4	36,41%	38,23%
GB 5	28,01%	47,06%

Tabelle Personalabgänge nach Geschäftsbereichen

Unzweifelhaft ist der Austausch von rund 30% der Beschäftigten eines Geschäftsbereiches eine Herausforderung, die ein Zusammenwirken aller Verantwortlichen aus den Geschäftsbereichen und der

Abteilung 1/1 Personal und Organisation erforderlich machen. In besonderem Maß trifft dies jedoch auf den Bereich der Personalentwicklung zu, wenn man sich vor Augen führt, dass in den Geschäftsbereichen 2 und 4 jeweils mehr als 35% und in Geschäftsbereich 5 sogar nahezu die Hälfte der Führungskräfte bis 2029 altersbedingt ausscheiden werden. Dementsprechend sieht die mittelfristige Planung der Personalentwicklung vor, ein potentialorientiertes, systematisches Kompetenzmanagement mit Priorität zu konzeptionieren, zu pilotieren und zu realisieren.

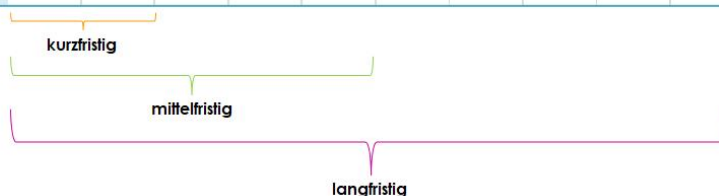
#### 1.10. Weibliche Beschäftigte und Führungskräfte

Die Darstellung auf Seite 15 ( Ziffer 1.7 ) veranschaulicht den jeweiligen Anteil von ausscheidenden Führungskräften nach Berufsgruppen. Die prozentuale Darstellung gibt die Situation allerdings ohne Berücksichtigung der Größe einer Berufsgruppe wieder. Von Relevanz sind letztlich nur die Berufsgruppen Allgemeine Verwaltung (23 von 63 Führungskräften ergeben 36,51%) und SED (12 von 23 ergeben 52,17%).

Altersbedingte Personalabgänge weiblicher Beschäftigter von 2020 – 2029 sowie dazu die Anzahl ausscheidender weiblicher Führungskräfte zeigt die folgende Übersicht.



Abgang	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Summe
Altersbedingtes Ausscheiden weiblicher Beschäftigter	12	16	18	17	19	20	23	22	19	30	196
Anzahl Führungskräfte davon	1	2	0	2	2	2	5	0	3	1	18
Reguläres altersbedingtes Ausscheiden ohne Sonderfälle	7	9	18	17	17	19	21	22	19	30	179



Nachstehend werden die Ergebnisse zusammengefasst. Vermutlich wird die Nachbesetzung vakanter Stellen annähernd hälftig mit weiblichen und männlichen Beschäftigten erfolgen. Dies ist ursächlich darin begründet, dass der Anteil der Frauen bei der Einstellung in Ausbildungsverhältnissen überproportional hoch ist und auch bei der externen Besetzung von Arbeitsplätzen annähernd gleich ist. Dabei dürfte die derzeitige Quote weiblich Beschäftigter von 51,42% zumindest nicht absinken. Nach dem Gleichstellungsplan wird für die Gruppe der Führungskräfte jedoch eine höhere Quote weiblich Beschäftigter angestrebt. Ein Zwischenresümee zu den Zielen des Gleichstellungsplans ist für Anfang 2021 geplant.

## Altersbedingte Personalabgänge 2020 - 2029



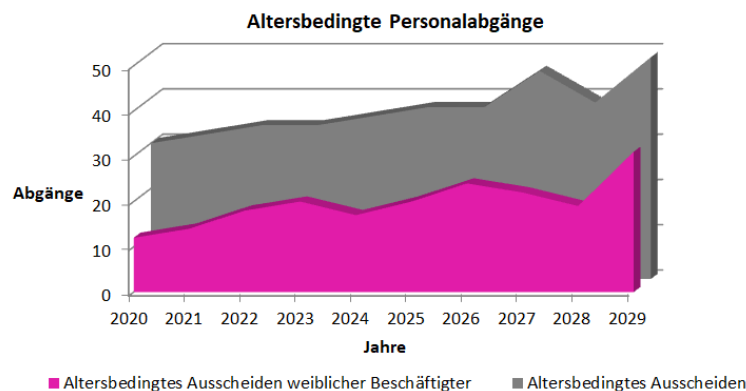
Stadtverwaltung Siegen  
Nur Mandant 4090

Im Zeitraum von 2020-2029 scheiden altersbedingt

→ 196 **weibliche Beschäftigte** von 371 Beschäftigten insgesamt aus **(52,28%)**.

→ 18 **weibliche Führungskräfte** von 49 Führungskräften insgesamt aus **(36,73%)**.

Bei ausschließlicher Nachbesetzung mit männlichen Beschäftigten würde die Quote weiblicher Beschäftigter von 51,42% (670) auf 36,38% (474) sinken.



Die Analyse der Ausgangslage auf den vorangegangenen Seiten im ersten Abschnitt hat Fakten über die Entwicklung des Personalbedarfs unter verschiedensten Blickwinkeln aufgezeigt. Daraus resultierende Problembeschreibungen führten u.a. zur Idee, sich ein abgerundetes Bild zu verschaffen und die Führungskräfte der einzelnen Bereiche der Stadtverwaltung, die „Vor-Ort-Expertinnen bzw. Experten“, einzubeziehen. Damit sollte die beschriebene Ausgangslage diskutiert, weitergehende Problemstellungen eruiert und natürlich Anhaltspunkte für Lösungsschritte gewonnen werden.

Vorher wurde jedoch ein Schritt unternommen, der immer spannend ist: die Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs – weitestgehend fokussiert auf die Bereiche, in denen die Stadtverwaltung selbst ausbildet. Hier wurde zunächst überlegt, ob man diese Prognosen in der Darstellung –entgegen der bislang praktizierten Handhabung- stark abkürzt und lediglich auf das Resultat abstellt. Aber aus Gründen der Transparenz und eines „vollständigen Bildes“ wurde doch die ausführliche Variante der Darstellung gewählt.

Diejenigen Leserinnen und Leser, die kein Interesse an Tabellen und Zahlenmaterial haben, seien auf das Ende des Abschnitts verwiesen. Dort findet man Prognosen eines zukünftigen Personalbedarfs für einige Bereiche der Stadtverwaltung. Aber, wie vorstehend schon erwähnt, damit endet die aktuelle Personalbedarfsplanung diesmal nicht.

## B Die klassische Berechnung

### 1 Vorbemerkung:

Die Personalbedarfsplanungen für die Berufsgruppen „Allgemeine Verwaltung“ sowie für den gewerblich-technischen Bereich mit den Berufsgruppen „Gebäudeservice“, „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“ wurde zuletzt für den Zeitraum der Jahre 2017 bis 2022 erstellt. Auf dieser Zahlenbasis aufbauend wurde der städtische Ausbildungsstellenplan erstellt.

Um den Ausbildungsstellenplan aktualisieren und fortschreiben zu können, wird die Personalbedarfsplanung fortgeschrieben. Wie eingangs bereits dargelegt, wird die Darstellung auf 10 Prognosejahre (2020 bis 2029) erweitert. Da bei steigendem Planungshorizont der Grad der Genauigkeit und der Aussagekraft einer Prognose sinkt, ist beabsichtigt, nach der nun erfolgten Anpassung an die aktuelle Datenlage die Personalbedarfsplanung im zwei- bis dreijährigen Turnus zu aktualisieren.

### 1.1 Vorgehensweise

Unter der Prämisse, einen möglichst hohen Grad an Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu erreichen, wurde die bei bisherigen Planungen gewählte Art der Darstellung beibehalten. Da die zukünftige Aufgabenentwicklung durch auch kurzfristig mögliche interne oder externe Vorgaben nicht realistisch über mehrere Jahre hinweg abschätzbar ist, wird bei der Planung vom aktuellen Personalbestand ausgegangen. Hiervon wird lediglich dann abgewichen, wenn bereits Aufgabenerweiterungen oder neue Aufgaben mit entsprechendem Personalbedarf bekannt sind. In diesen Fällen werden bekannte Entwicklungen des Stellenplanes (bekannte Mehrstellen oder absehbare Kw- oder Ku-Vermerke) berücksichtigt.

Auf eine Formel gebracht kann die Vorgehensweise wie folgt dargestellt werden:

$$\text{Personalzugänge} \cdot / \cdot \text{Personalabgänge} = \text{Personalbedarf.}$$

Tatsächlich ist die Bedarfsermittlung ausgehend von dieser Darstellung natürlich komplexer (vgl. Ziffer 2.1.1 – Struktur der Personalbedarfsplanung).

### 1.2 Zeitlicher Aspekt

Abweichend von der bisherigen nur mittelfristigen Betrachtung über einen Zeitraum von 5 Jahren streckt sich die Planung über einen Zeitraum von 10 Jahren, ausgehend vom Jahr 2020 bis zum Jahr 2029. Da die Prognose mit steigendem Planungshorizont naturgemäß ungenauer und unsicherer wird, erfolgt eine „isolierte“ Betrachtung der voraussichtlichen Personalabgänge und Personalzugänge jedes einzelnen Prognosejahres anhand bereits feststehender oder mit hinreichender Wahrscheinlichkeit eintretender Daten und Fällen.

### **1.3 Personalbedarfsplanung unter quantitativen und qualitativen Aspekten**

Eine rein quantitative Bedarfsermittlung liefert ohne eine Betrachtung qualitativer Aspekte keine brauchbaren Ergebnisse. Bei einer qualitativen Planung erfolgt die Zuordnung der Beschäftigten zu Berufsgruppen und innerhalb derer in Untergruppen.

Hierbei werden alle Beschäftigten der Verwaltung den im Rahmen des Gleichstellungsplanes gebildeten Berufsgruppen zugeordnet. Zusätzlich ist anzumerken, dass eine Personalbedarfsplanung nur bei hinreichend großen Berufsgruppen aussagekräftig ist, da das Planungsergebnis von zu vielen Zufällen abhängig ist, wenn der Bedarf auch für kleine Berufsgruppen prognostiziert würde.

Für den Gleichstellungsplan wurden seinerzeit die nachstehenden Berufsgruppen gebildet:

- Allgemeine Verwaltung
- Technischer Dienst
- Sozial- und Erziehungsdienst
- Feuerwehr und Rettungsdienst
- Gewerblicher Bereich
- Gebäudeservice
- Hausmeisterinnen und Hausmeister
- Bibliotheksdienst
- Lehrdienst (Volkshochschule / Musikschule)
- Schwimmaufsicht
- Sonderdienste

Diese Einteilung wurde in den vergangenen Personalbedarfsplanungen angewendet und hat sich als sinnvoll erwiesen. Daher wird sie unverändert für die neue Personalbedarfsplanung übernommen.

Die Zuordnungen von Berufen zu Berufsgruppen der Stadtverwaltung Siegen kann der als Anlage beigefügten Übersicht entnommen werden.

### **1.4 Definition und Gliederung der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“**

#### **1.4.1 Definition der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“**

Bereits im Jahr 1999 wurde bei der Erstellung des ersten Gleichstellungsplanes eine Zuordnung der Beschäftigten zu insgesamt 11 Berufsgruppen vorgenommen. Der größten Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ werden folgende Beschäftigte bzw. Stellen zugeordnet:



- Stellen für Beamtinnen und Beamte des nichttechnischen Dienstes
- Stellen für tarifliche Beschäftigte im nichttechnischen Dienst, z.B.
  - angelernte Kräfte,
  - Büroausbildung
  - Verwaltungsfachangestellte (VfA),
  - Verwaltungsfachwirtinnen und -fachwirte (VfW).

#### **1.4.2 Gliederung der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ in Untergruppen**

Nach dem Dienstrechtsmodernisierungsgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen (DRModG NRW) vom 09.06.2016 wurden insbesondere das Landesbeamtengesetz, das Landesbesoldungsgesetz und das Landesbeamtenversorgungsgesetz neu gefasst. Nach dem neu gefassten § 5 Abs. 2 LBG gibt es statt der bisherigen vier Laufbahngruppen nur noch zwei, die erste und die zweite Laufbahngruppe. Innerhalb der Laufbahngruppen gibt es nach Maßgabe des Besoldungsrechts erste und zweite Einstiegsämter. Diese Änderungen wurden im nachstehenden Text berücksichtigt.

Für die Personalbedarfsplanung wurden die Stellen der Berufsgruppe in fünf Untergruppen aufgeteilt:

##### **1. Angelernte Kräfte**

Hierunter fallen die Stellen, für die keine Berufsausbildung als zwingend erforderlich angesehen wird. Dies sind beispielsweise Tätigkeiten in der Telefonzentrale, zur Überwachung des ruhenden Verkehrs, als Kassierer\*in in Bädern oder Museen oder im Fahrdienst für die Verwaltung.

##### **2. Büroausbildung / Laufbahngruppe 1, 1. Einstiegsamt (Beamtinnen / Beamte ehemals einfacher Dienst)**

In dieser Untergruppe ist für die Stellenbesetzung mindestens eine Berufsausbildung wie z.B. ehemals Bürogehilfin / Bürogehilfe, Bürokaufmann / frau oder eine vergleichbare Berufsausbildung erforderlich.

##### **3. VfA/ Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt (Beamtinnen / Beamte ehemals mittlerer Dienst)**

Voraussetzung für die Besetzung dieser Stellen ist eine Laufbahnprüfung im mittleren nichttechnischen Dienst oder eine Ausbildung zum / zur Verwaltungsfachangestellten (VfA). Letztere konnte bislang auch mit der beruflichen Weiterbildung „Verwaltungslehrgang I“ erreicht werden. Hinsichtlich der Neukonzeption wird auf die Erläuterungen unter Teil C Ziffer 7 verwiesen. Alternativ kann bei bestimmten Stellen, wenn das Anforderungsprofil es zulässt, auch die Regelung der Ziffer 7 Absatz 5 lit. a der Vorbemerkungen zum TVöD (mindestens zwanzigjährige Berufserfahrung bei einem Arbeitgeber, der vom Geltungsbereich des TVöD oder eines vergleichbaren Tarifvertrages erfasst wird) eine Besetzung ermöglichen.

##### **4. VfW/ Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (Beamtinnen / Beamte ehemals gehobener Dienst)**

Die Laufbahnprüfung im gehobenen nichttechnischen Dienst oder eine berufliche Weiterbildung zur Verwaltungsfachwirtin / zum Verwaltungsfachwirt (Verwaltungslehrgang II) ist grundsätzlich Voraussetzung zur Besetzung dieser Stellen. Alternativ können bestimmte Stellen in Anwendung der tarifvertraglichen Regelungen auch im Rahmen des Laufbahngruppenaufstiegs oder der bei lit. c genannten Bestimmung nach den Vorbemerkungen zum TVöD besetzt werden.

## 5. Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (Beamtinnen / Beamte ehemals höherer Dienst)

Für die Besetzung dieser Stellen ist die Laufbahnbefähigung für den höheren Dienst bzw. der Abschluss eines Universitätsstudiums erforderlich. Alternativ können diese Stellen bei Vorliegen der beamtenrechtlichen Voraussetzungen mit Beamtinnen / Beamten des gehobenen Dienstes oder mit tariflich Beschäftigten, die über eine entsprechende Befähigung sowie Berufserfahrung verfügen, besetzt werden.

Durch die Aufgliederung in Untergruppen und die Durchführung einer separaten Personalbedarfsplanung je Untergruppe, wird die qualitative Abgrenzung vorgenommen, die notwendig ist, um eine Aussage über den Personalbedarf differenziert nach Qualifikationserfordernissen treffen zu können.

### 1.4.3 Auszugliedernde Untergruppe „Wahl“

Bei der Personalbedarfsplanung wurden die Stellen nicht berücksichtigt, die per Wahl besetzt werden. Hierbei handelt es sich um die Stellen der Wahlbeamtinnen / Wahlbeamten, der freigestellten Personalratsmitglieder sowie der Vertrauensperson der Schwerbehinderten. Da diese Stellen vom Grunde her mit Personen unterschiedlicher Berufsgruppen und Qualifikation besetzt werden können und der Personenkreis sehr begrenzt ist, ist eine Berücksichtigung in der Personalbedarfsplanung nicht sinnvoll.

## 1.5 Definition und Gliederung der Berufsgruppen „Gebäudeservice“, „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“

### 1.5.1 Definition der Berufsgruppen „Gebäudeservice“, „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“

Bereits im Jahr 1999 wurde bei der Erstellung des ersten Gleichstellungsplanes eine Zuordnung der Beschäftigten zu insgesamt 11 Berufsgruppen vorgenommen. Den Berufsgruppen „Gebäudeservice“, „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“ werden folgende Beschäftigte bzw. Stellen zugeordnet:

- **Definition der Berufsgruppe „Gebäudeservice“**  
Reinigungskräfte, Aufsichtskräfte, Betreuungskräfte außerschulische Nutzung und andere Hilfskräfte
- **Definition der Berufsgruppe „Gewerblicher Bereich“**  
Meisterin / Meister und Arbeiterin / Arbeiter im Grünflächen- und Stadtreinigungsbereich sowie der Straßenunterhaltung, Platzwartin / Platzwart
- **Definition der Berufsgruppe „Hausmeisterin / Hausmeister“**  
Hausmeisterinnen / Hausmeister in Rathäusern und anderen Gebäuden sowie Schulhausmeisterinnen / -meister und Hauswartinnen / Hauswarte
- **Definition der Berufsgruppe „Technischer Dienst“**  
Ingenieurinnen / Ingenieure, Technikerinnen / Techniker und Bauzeichnerinnen / Bauzeichner

### 1.5.2 Zuordnung der Berufsgruppen „Gebäudeservice“, „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“ zu Qualifikationsgruppen

Grundsätzlich basiert die Personalbedarfsplanung auf der im Gleichstellungsplan der Stadt Siegen erfolgten Zuordnung von Tätigkeiten zu Berufsgruppen. Hierbei ist zu berücksichtigen in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt Personal mit einer bestimmten Qualifikation benötigt wird. Da in den einbezogenen Berufsgruppen verschiedene Qualifikationsgruppen berufsgruppenübergreifend

auftreten, muss in der Personalplanung beachtet werden, dass eine allein auf eine Berufsgruppe bezogene Planung – wie sie für die Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ möglich war - hier nicht sinnvoll ist.

Daher wird berufsgruppenübergreifend nach folgenden Qualifikationsausprägungen unterschieden:

- an-/ungelernte Kräfte
- Facharbeiterinnen / Facharbeiter
- Meisterinnen / Meister sowie Technikerinnen / Techniker
- Diplom-Ingenieurinnen / -Ingenieure

### **Beschreibung der Untergruppen (Qualifikationsgruppen):**

#### **(a) Untergruppe (Qualifikationsgrad: Ausbildung nicht erforderlich) an-/ungelernte Kräfte**

Hierzu zählen folgende Stellen:

- Reinigungskräfte (Gebäudeservice)
- Aufsichtskräfte des Museums (Gebäudeservice)
- Hauswartinnen / Hauswarte (Hausmeisterinnen / Hausmeister)
- Hallenarbeiterinnen / Hallenarbeiter (Gewerblicher Bereich)
- Messgehilfeninnen / Messgehilfen (Gewerblicher Bereich)
- Garten- und Friedhofsarbeiterinnen / -arbeiter (Gewerblicher Bereich)
- Straßenreinigungsarbeiterinnen / -arbeiter (Gewerblicher Bereich)

#### **(b) Untergruppe (Qualifikationsgrad: Berufsausbildung erforderlich) Facharbeiterin / Facharbeiter**

Hierzu gehören alle Stellen der oben genannten Berufsgruppen, für die eine abgeschlossene Berufsausbildung erforderlich ist. Da eine Austauschbarkeit aller Facharbeiter\*innen untereinander nicht möglich ist, ist zudem eine weitere Untergliederung in Fachrichtungen vorgesehen.

##### **Fachrichtungen der Qualifikationsgruppe Facharbeiterin / Facharbeiter:**

- **Garten / Forst** (Gärtnerin / Gärtner, Forstwirtin / Forstwirt, z.T. mit Führerscheinklasse T/L - für Zug- bzw. Arbeitsmaschinen für max. 40 bzw. 60 km/h)
- **Instandhaltung / Reparatur / Wartung** (Hausmeisterin / Hausmeister, Werkstattbedienstete, Platzwartin / Platzwarte, Elektrofacharbeiterin / -arbeiter, Fachkräfte für Veranstaltungstechnik)
- **Straße / Verkehr / Tiefbau** (Straßenwärterin / Straßenwärter bzw. –bauerinnen / -bauer, z.T. mit Führerscheinklasse T/L)
- Kraftfahrerinnen / Kraftfahrer - **Führerscheinklasse CE bzw. 2** (alt) LKW/schwere Nutzfahrzeuge

#### **(c) Untergruppe Bauzeichnerin / Bauzeichner**

Hierzu gehören die Stellen für Bauzeichnerinnen / Bauzeichner bzw. technische Zeichnerinnen / Zeichner

#### **(d) Untergruppe Technikerin / Techniker und Meisterin / Meister**

Hierzu gehören Stellen der Meisterinnen / Meister der verschiedenen Fachrichtungen (Garten/Forst, Straßenreinigung, Elektronik, Kfz und Tiefbau) sowie Vermessungs-, Bau-, Sanitär-, Veranstaltungs- und Elektrotechnikerinnen / -techniker. Da es sich um eine relativ kleine Gruppe handelt, wurde in dieser Gruppe sowie auch in der nachfolgenden Gruppe auf eine weitere Untergliederung in Fachrichtungen verzichtet.

#### (e) Untergruppe **Diplom-Ingenieurin / Ingenieur**

Hierzu gehören Stellen für Diplom-Ingenieurinnen / -Ingenieure unterschiedlicher Fachrichtungen mit Fachhochschulstudium sowie mit Universitätsstudium.

Durch die Aufgliederung in Untergruppen und die Durchführung einer separaten Personalbedarfsplanung je Untergruppe, wird die qualitative Abgrenzung vorgenommen, die notwendig ist, um eine Aussage über den Personalbedarf differenziert nach Qualifikationserfordernissen treffen zu können.

## **2 Berechnungen für die einzelnen Untergruppen der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“**

### **2.1 Vorbemerkungen**

#### **2.1.1 Struktur / Schematische Darstellung**

Das Berechnungsraster der Personalbedarfsplanung stellt sich auf einen Blick wie folgt dar:

##### *1. Grund für den Personalabgang*

- Abgänge aus Altersgründen
- Abgänge aufgrund Altersteilzeit
- Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, Versetzung, Auflösungsvertrag
- Elternzeit, Beurlaubung/Sonderurlaub
- Abgänge in andere Berufs- bzw. Untergruppe

**Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr**

##### *2. Grund für den Personalzugang*

- Zugang aus Ausbildung
- Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung, befristete Erwerbsminderungsrente u. ä.
- Zugang aus anderer Berufs- oder Untergruppe (z.B. Qualifizierung VL I od. II)
- Externe Zugänge

**Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr**

**Summe 1 . / . Summe 2 = Einstellungsbedarf „isoliert“ pro Prognosejahr**

Anhand dieses Ergebnisses wird der Ausbildungsbedarf unter Berücksichtigung von Gegebenheiten im Stellenplan (z.B. Kw-Vermerke) festgelegt. Alternativ werden Anhaltspunkte für zukünftigen Personalbedarf in Berufen gewonnen, in denen die Stadtverwaltung nicht selbst ausbildet. Der spezifische Personalbedarf muss dann durch externe Einstellung gedeckt werden.

#### **2.1.2 Quotenermittlung**

Eine Anmerkung vorab: bei allen Planungen und Prognosen handelt sich um Einschätzungen wie sich der Personalbedarf mutmaßlich entwickeln könnte. Es gibt auch nicht **die** eine Methode, die auf alle Organisationen, Firmen oder Behörden übertragbar ist, denn alle haben eine eigene Entwicklung mit Alleinstellungsmerkmalen. Insoweit ist jede Planung von vielen, inneren wie äußeren Faktoren abhängig und kann „nur“ darauf vorbereiten, was an Bedarfen und Herausforderungen entstehen könnte. Eine

gängige Methode, eine Personalplanung effizient zu gestalten, ist die der sogenannten Trendextrapolation. Hierbei erfolgt eine Erfassung von Entwicklungsdaten der Vergangenheit, eine Übertragung dieser Daten in die Zukunft und eine Fortschreibung eines Trends für den zukünftigen Personaleinsatz. Es ist dabei notwendig, dass der als Ausgangsbasis dienende Zeitraum in der Vergangenheit einerseits lang genug und auch möglichst stabil gewesen sein muss. Der aus dem zurückliegenden Zeitabschnitt extrapolierte Trend darf nach gängiger Auffassung nicht verändert werden, da nur dann eine sichere und zuverlässige Planungsgrundlage für Personal zur Verfügung steht. Um realistische Prognosewerte zu erhalten, wurden daher aus dem Durchschnitt der Jahre ab 2016 eine statistische Abgangs- bzw. Zugangsquoten errechnet. Diese neu ermittelte Quote wurde zusätzlich mit der Quote früherer Personalbedarfsplanung, denen insgesamt der Durchschnitt der Jahre 2008 – 2015 zugrunde lag, verrechnet.

Daraus ergibt sich für die angesetzten Ab- und Zugangsquoten eine Berechnungsgrundlage von über 10 Jahren (2008 – 2018), somit sind kurzfristige Schwankungen der Fallzahlen hinreichend berücksichtigt.

## 2.2 Personalabgänge

### 2.2.1 Abgänge bei Erreichen der Regelaltersgrenze beziehungsweise der Altersgrenze für besonders langjährig Versicherte

Hier werden diejenigen Beschäftigten erfasst, die im Planungszeitraum bis 2029 voraussichtlich durch Erreichen der Regelaltersgrenze ausscheiden. Seit dem 1. Januar 2012 wird diese Grenze schrittweise auf 67 Jahre angehoben, dabei gelten für die Geburtsjahrgänge 1947 – 1963 unterschiedliche Altersgrenzen (siehe nachfolgende Tabelle). Ab dem Geburtsjahr 1964 liegt die Regelaltersgrenze bei 67 Jahren.

	Regelaltersgrenze		Alter des frühestmöglichen Rentenbeginns*	
Jahrgang	Jahre	Monate	Jahre	Monate
1954	65	8	60	8
1955	65	9	60	9
1956	65	10	60	10
1957	65	11	60	11
1958	66		61	
1959	66	2	61	2
1960	66	4	61	4
1961	66	6	61	6
1962	66	8	61	8
1963	66	10	61	10
ab 1964	67		62	

**Tabelle 1: Anhebung der Regelaltersgrenze**

★ in der Regel nur mit Abschlüssen möglich

Diese Änderung der Regelaltersgrenze wird analog bei den Beschäftigten angewandt, die über einen Schwerbehinderten-Status verfügen. Hier wird die Regelaltersgrenze schrittweise vom 63. auf das 65. Lebensjahr angehoben.

Der Gesetzgeber hat für die Geburtsjahrgänge 1952 bis 1963 die Möglichkeit des Bezugs von abschlagsfreier Rente für besonders langjährig Versicherte geschaffen. Das Erreichen dieser Altersgrenze kann für die jeweiligen Geburtsjahrgänge der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

<b>Geburtsjahrgang</b>	<b>Zugangsalter für abschlagsfreie Rente</b>		<b>Rentenbeginn im Jahr</b>
	<b>Jahre</b>	<b>Monate</b>	
<b>1951 + 1952</b>	63		2014 / 2015
<b>1953</b>	63	2	2016 / 2017
<b>1954</b>	63	4	2017 / 2018
<b>1955</b>	63	6	2018 / 2019
<b>1956</b>	63	8	2019 / 2020
<b>1957</b>	63	10	2020 / 2021
<b>1958</b>	64		2022
<b>1959</b>	64	2	2023 / 2024
<b>1960</b>	64	4	2024 / 2025
<b>1961</b>	64	6	2025 / 2026
<b>1962</b>	64	8	2026 / 2027
<b>1963</b>	64	10	2027 / 2028
<b>1964</b>	65		2029

Seit 1. Juli 2014 können besonders langjährig Versicherte, die mindestens 45 Jahre in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert waren, schon ab 63 Jahren ohne Abschläge in Rente gehen. Ab Jahrgang 1953 steigt diese Altersgrenze für die abschlagsfreie Rente wieder schrittweise an. Für alle 1964 oder später Geborenen liegt sie wieder wie bislang bei 65 Jahren.

Zusätzlich blieben in den zurückliegenden Jahren einige Beschäftigte nicht bis zu dieser Altersgrenze beschäftigt, sondern nutzten die Möglichkeit von Altersteilzeit oder mussten aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem aktiven Dienst ausscheiden.

Im Vergleich zu den letzten Jahren werden die Abgänge aufgrund des Erreichens der Altersgrenze im Prognosezeitraum weiter leicht ansteigen. Insbesondere für die Jahre 2027 und 2029 ergeben sich mit 16,43 bzw. 14,08 Stellen eine große Anzahl altersbedingter Abgänge. Diese kann allerdings noch durch die Nutzung von Altersteilzeit oder vorzeitigem Ausscheiden relativiert und auf die vorhergehenden Jahre verteilt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt diese Personalabgänge in den Prognosejahren übersichtlich für alle Untergruppen der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ auf.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe gesamt
angelernt	1,00	1,00	4,50	3,00	0,00	0,00	2,85	1,00	0,00	2,76	<b>16,11</b>
Büroausbildung, LBG 1 (1. EA)	0,00	2,56	1,00	2,64	4,77	3,75	2,78	7,34	1,90	3,58	<b>30,32</b>
VfA, LBG 1 (2. EA)	1,00	0,62	2,00	1,00	0,20	1,00	0,00	4,05	1,18	6,24	<b>17,29</b>
VfW, LBG 2 (1. EA)	1,50	1,00	2,00	1,50	2,00	2,00	1,00	4,04	4,78	1,50	<b>23,32</b>
LBG 2 (2. EA)	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	<b>3,00</b>
<b>Gesamt</b>	<b>3,50</b>	<b>6,18</b>	<b>10,50</b>	<b>8,14</b>	<b>6,97</b>	<b>6,75</b>	<b>7,63</b>	<b>16,43</b>	<b>7,86</b>	<b>14,08</b>	<b>88,04</b>

Tabelle Abgänge durch Erreichen der Regelaltersgrenze

Aus Platzgründen wurden in den Tabellen Abkürzungen verwendet, die nachstehend erläutert werden.

- Büroausbildung, Laufbahngruppe 1, 1. Einstiegsamt = Büroausb., LBG 1 (1. EA)
- Verwaltungsfachangestellte, Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt = VfA, LBG 1 (2. EA)
- Verwaltungsfachwirte, Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt = VfW, LBG 2 (1. EA)
- Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt = LBG 2 (2. EA)

Die Beschäftigten sind dabei jeweils mit ihren Stellenanteilen (AK) berücksichtigt.

Die zahlenmäßig größten Gruppen stellen die Untergruppen 2 (Büroausbildung) und 4 (gehobener Dienst) dar. Hier zeigen sich die Auswirkungen des hohen, in den letzten Jahren weiter angestiegenen Durchschnittsalters (46,14 in 2010, 48,26 in 2016, 48,40 in 2019) in der Verwaltung deutlich.

### 2.2.2 Abgänge aufgrund Altersteilzeit

Mit dem Altersteilzeitgesetz wurde angestrebt, älteren Beschäftigten einen gleitenden und frühzeitigen Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen und gleichzeitig Anreize geschaffen, die freiwerdenden Arbeitsplätze neu zu besetzen. Die Altersteilzeit kann

- als **Blockmodell** (Arbeitsphase mit Teilzeitbezahlung und anschließender Freizeitphase mit Teilzeitbezahlung

oder

- als **Teilzeitmodell** (durchgängige Teilzeitbeschäftigung mit Teilzeitbezahlung)

gewährt werden.

Das Blockmodell wurde in der Vergangenheit von der überwiegenden Anzahl der Antragstellerinnen und Antragsteller favorisiert, d.h. mit Beginn der sogenannten Freistellungsphase wird die betreffende Stelle vakant.

Bis zum Dezember 2009 gab es für die Modelle der Altersteilzeit die Möglichkeit, Erstattungsleistungen seitens der Agentur für Arbeit in Anspruch zu nehmen. Aufgrund der massiven Inanspruchnahme des Blockmodells (quasi ein vorgezogener Ruhestand) wurde die gesetzliche Förderung für Altersteilzeitverhältnisse ab Januar 2010 eingestellt. Gleichwohl sind nach der Novellierung des Tarifvertrages der flexiblen Alterszeitregelungen für ältere Beschäftigte (TVFlexAZ) vom 21.04.2010 bei der Stadt Siegen eine Reihe von Altersteilzeitverträgen für tariflich Beschäftigte abgeschlossen worden. Zum Ende des Jahres 2019 laufen noch insgesamt 12 Verträge.

Im Beamtenbereich war in den letzten Jahren wieder ein Anstieg der Antragstellungen zu verzeichnen, vor allem, da Anträge gemäß § 65 Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen (LBG NW) alte Fassung

nur bis zum 31.12.2015 gestellt werden konnten. Das Modell der Altersteilzeit wird seit der Neufassung des § 66 LBG NW in 2016, der diese Regelung entfristet, weiterhin nachgefragt.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe gesamt
angelernt	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Büroausbildung, LBG 1 (1. EA)	0,46	0,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,11
VfA, LBG 1 (2. EA)	0,00	0,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,29
VfW, LBG 2 (1. EA)	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	1,00	1,71	0,00	0,00	0,00	8,71
LBG 2 (2. EA)	1,00	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Gesamt	4,46	2,94	4,00	0,00	1,00	1,00	1,71	0,00	0,00	0,00	15,11

Tabelle Abgänge wegen Altersteilzeit

Anmerkung: Zum Redaktionsschluss waren bis zum Prognosejahr 2029 16 laufende Fälle verzeichnet, die in der oben stehenden Tabelle berücksichtigt wurden. Die Fälle wurden bei der Position 2.2.1 entsprechend herausgerechnet. Anmerkung: in der Zwischenzeit wurde seit Redaktionsschluss bis zum Jahresende 2019 24 Beamtinnen / Beamten Altersteilzeit genehmigt. Viele dieser Beschäftigten haben die gesetzlich maximal mögliche zehnjährige Altersteilzeit beantragt (5 Jahre Arbeitsphase, 5 Jahre Freizeitphase). Weil sich der Fachkräftemangel auch im Verwaltungsbereich niederschlagen wird und die Bewilligung von Altersteilzeit mit zusätzlichen Kosten verbunden ist, wurde die maximale Dauer der Gewährung von Altersteilzeit mit Beginn des Jahres 2020 auf 6 Jahre begrenzt. Da die Regelungen für Tarifbeschäftigte derzeit deutlich ungünstiger sind, haben bisher lediglich 12 Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern aus dem Tarifbereich Altersteilzeit beantragt.

### 2.2.3 Unsichere Abgänge

Im Planungszeitraum wird es natürlich auch zu unerwarteten Personalabgängen kommen. Ursächlich für diese Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen sind hierbei hauptsächlich

- Kündigung
- Auflösungsvertrag
- Versetzung
- Tod.

Hier wurde für die Planung eine Quote ermittelt, die aus den Fällen von mehr als 10 Jahren ermittelt wurde und somit eine hinreichend fundierte Prognose für die zukünftigen Jahre abbildet. Die Quoten bei der Untergruppe angelernt wurde von zuletzt 0,55 AK und bei der Untergruppe VfA, LBG 1 (2.EA) von zuletzt 1,50 AK angehoben. Ursächlich waren meist arbeitnehmerseitige Kündigungen aus unterschiedlichen Gründen und einige Fälle von Erwerbsunfähigkeitsrenten bzw. Dienstunfähigkeit. Im Vergleich zur letzten Personalbedarfsplanung mussten die dort vorherberechneten Quoten ansonsten nur minimal angepasst (meist leichte Reduzierung) werden.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
angelernt	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	9,4
Büroausbildung (LBG 1, 1. EA)	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	8,2
VfA, LBG 1 (2. EA)	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	22,5
VfW, LBG 2 (1. EA)	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	17,9
LBG 2 (2. EA)	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	2,6
Gesamt	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	60,6

Tabelle Unsichere Abgänge



## 2.2.4 Abgänge aufgrund Elternzeit / Sonderurlaub

Die Elternzeit ist der Zeitraum unbezahlter Freistellung von der Arbeit nach der Geburt eines Kindes, auf die ein Rechtsanspruch besteht. Die Elternzeit dauert maximal 3 Jahre. Eine Teilzeitbeschäftigung von bis zu 30 Stunden pro Woche während der Dauer der Elternzeit ist möglich. Rechtsgrundlage ist das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz. Beurlaubungen nach § 85a Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen (LBG NW) erfolgen im Wesentlichen im Anschluss an die Elternzeit. Diese Fälle wurden hier nicht gesondert erfasst, da sie schon mit dem Ausscheiden aufgrund Elternzeit als Personalabgang berücksichtigt wurden. Andere mögliche Fälle, wie zum Beispiel wegen Pflege eines Angehörigen, waren in der Vergangenheit nur sehr selten zu verzeichnen. Vermutlich werden diese Fälle aus demographischen Gründen zukünftig zunehmen. Rechtsgrundlage für z.B. Sonderurlaub wegen eines Studiums ist die Sonderurlaubsverordnung; die Rechtsgrundlage für Sonderurlaub bei tariflich Beschäftigten ist § 28 TVöD. Mit berücksichtigt wurden auch Teilzeitbeschäftigungen während der Elternzeit, die jeweils mit dem Grad der Reduzierung eingeflossen sind.

Für den höheren Dienst ergaben sich, wie auch bei der letzten Planung, keine Fallzahlen. Hier sind insbesondere Abgänge in Elternzeit aufgrund der Altersstruktur nicht zu erwarten.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
angelernt	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	<b>0,50</b>
Büroausbildung (LBG 1, 1. EA)	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	<b>2,80</b>
VfA, LBG 1 (2. EA)	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	<b>32,50</b>
VfW, LBG 2 (1. EA)	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	<b>18,10</b>
LBG 2 (2. EA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Gesamt</b>	<b>5,39</b>	<b>5,39</b>	<b>5,39</b>	<b>5,39</b>	<b>5,39</b>	<b>5,39</b>	<b>5,39</b>	<b>5,39</b>	<b>5,39</b>	<b>5,39</b>	<b>53,90</b>

Tabelle Abgänge aufgrund von Elternzeit / Sonderurlaub

Im Vergleich zur letzten Personalbedarfsplanung mussten die dort vorherberechneten Quoten nur minimal angepasst (meist leichte Reduzierung) werden. Die zukünftig zu erwartenden Fallzahlen sollten daher mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit im Bereich des Errechneten liegen.

## 2.2.5 Abgänge in andere Berufs- bzw. Untergruppe

Aus den (wenigen) Abgängen in andere Berufs- bzw. Untergruppen der zurückliegenden Jahre wurden die in der Tabelle abgebildeten Abgangsquoten gebildet. Die einzig relevanten Zahlen bei der Untergruppe mD, VfA spiegeln Abgänge wegen Teilnahme am Verwaltungslehrgang II wieder bzw. aktuell auch wegen Beginn einer Ausbildung im gehobenen Dienst. Jeder Einzelfall wird mit den Planungen des Ausbildungsstellenplanes abgestimmt.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
angelernt	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	<b>2,40</b>
Büroausbildung (LBG 1, 1. EA)	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	<b>2,20</b>
VfA, LBG 1 (2. EA)	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	<b>13,30</b>
VfW, LBG 2 (1. EA)	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	<b>3,80</b>
LBG 2 (2. EA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Gesamt</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>21,70</b>

Tabelle Abgänge in andere Berufsgruppe / Untergruppe

Inwieweit die Neukonzeption der Verwaltungslehrgänge I und II zukünftig Auswirkungen auf entsprechende personelle Veränderungen haben wird, bleibt abzuwarten. Hinsichtlich näherer Erläuterungen wird auf Teil C Ziffer 7 verwiesen.

## 2.3 Personalzugänge

Bei den Personalzugängen wird nach vier Arten differenziert:

- Zugänge aus Ausbildung,
- Rückkehrfälle aus Elternzeit, Beurlaubung/Sonderurlaub und ähnliche Fälle,
- Zugänge aus anderen Berufsgruppen oder Untergruppen sowie
- externe Zugänge.

### 2.3.1 Zugang aus Ausbildung / Studium

Hier ist zu berücksichtigen, dass als Zugangszeitpunkt nicht die Einstellung in ein Ausbildungsverhältnis bzw. in einen Anwärterstatus, sondern der voraussichtliche Zugang in die Verwaltung bei Stellenbesetzung nach erfolgreicher Beendigung der Ausbildung bzw. des Vorbereitungsdienstes gewählt wurde.

Unkalkulierbare Risiken hinsichtlich der prognostizierten Zugänge bestehen durch vorzeitige Beendigung des Ausbildungs- oder Anwärterverhältnisses, der Verzögerung des Abschlusses bei Unterbrechung durch Krankheit, Mutterschutz und Elternzeit oder sonstige Verzögerungen.

Insbesondere bei den Anwärterinnen / Anwärtern des gehobenen Dienstes besteht jedoch, bedingt durch den Wechsel des Studienmodells von der Diplom-Verwaltungswirtin (FH) / dem Diplom-Verwaltungswirt (FH) zum Bachelor of Laws im Jahr 2010, die Möglichkeit, dass bereits durch das Nichtbestehen einer einzelnen Modulprüfung der gesamte Studiengang als nicht bestanden zu bewerten ist und die Anwärterin bzw. der Anwärter somit nicht für eine Übernahme qualifiziert ist. Die anzunehmenden Zugangszahlen sind insoweit zumindest theoretisch mit einem etwas höheren Unsicherheitsfaktor zu betrachten als in der Vergangenheit.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Inspektoranwärterin / -anwärter</b>	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00
<b>Verwaltungsfachangestellte</b>	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00
<b>Gesamt</b>	<b>8,00</b>	<b>9,00</b>	<b>11,00</b>	<b>11,00</b>	<b>10,00</b>

Tabelle Zugang aus Ausbildung / Studium

Die Darstellung wurde auf die beiden Untergruppen reduziert, in denen selbst ausgebildet wird. Bei den Zahlen für das Jahr 2024 (Einstellungsjahrgang 2020) handelt es sich bei Redaktionsschluss um Planzahlen. Die Jahre nach 2024 (bis 2029) sind in den Tabellen auf Seite 38 mit „Null“ ausgewiesen. In der Verrechnung von Abgängen und Zugängen wird im Ergebnis der voraussichtliche Einstellungs- / Ausbildungsbedarf für die beiden Untergruppen ausgewiesen.

### 2.3.2 Rückkehr aus Elternzeit / Sonderurlaub

Die Abgänge in Elternzeit / Sonderurlaub (vgl. Ziffer 2.2.4) sind zahlenmäßig höher als die entsprechenden Rückkehrfälle. Häufig schließt sich nach Ende der Elternzeit eine Beurlaubung ohne Dienstbezüge (Sonderurlaub) an, so dass sich die Ab- und Zugänge zumindest in zeitlicher Abfolge verschieben. In einigen Fällen erfolgt im Anschluss hieran keine Rückkehr in den aktiven Dienst, sondern es erfolgt eine endgültige Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses.

Wie auch bei den Abgängen in Elternzeit / Sonderurlaub (vgl. Ziffer 2.2.4) ergeben sich für den höheren Dienst aus Gründen der Altersstruktur in den zurückliegenden Jahren keine Fälle.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe gesamt
angelernt	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,50
Büroausbildung, LBG 1 (1. EA)	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	6,90
VfA, LBG 1 (2. EA)	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	12,40
VfW, LBG 2 (1. EA)	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	8,30
LBG 2 (2. EA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gesamt	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	28,10

Tabelle Rückkehr aus Elternzeit / Sonderurlaub

Im Bereich der angelernten Kräfte sind in den letzten Jahren nur vereinzelte Fälle von Elternzeit oder Sonderurlaub zu verzeichnen gewesen, dementsprechend wurde die Quote leicht angepasst.

### 2.3.3 Zugänge aus anderer Berufs- / Untergruppe

Bei den einzelnen Untergruppen wurden aus den (wenigen) Fällen der zurückliegenden Jahre Zugangsquoten gebildet, wobei insgesamt mit Ausnahme der Untergruppen „angelernt“ und „LBG 2 (2.EA)“ eine (leicht) abnehmende Tendenz festzustellen ist (entsprechend wurde eine niedrigere Quote als bei der letzten Planung gebildet). Die Zugänge bei der Untergruppe „angelernt“ stammen aus den Berufsgruppen Schwimmaufsicht, Gebäudeservice und Gewerblicher Bereich.

Die leicht verminderte Zugangsquote bei der Untergruppe „VfW, LBG 2 (1. EA)“ berücksichtigt prinzipiell die Fälle nachdem (wenn) Beschäftigte den Verwaltungslehrgang II bestanden haben. Entsprechend werden diese Fälle als Abgang aus der jeweiligen Herkunftsgruppe (Berufsgruppe oder Untergruppe) (Ziffer 2.2.5 berücksichtigt. Abweichungen haben ihre Ursache beispielsweise in Abbrüchen oder Nichtbestehen des Lehrgangs. Inwieweit die Neukonzeption der Verwaltungslehrgänge I und II zukünftig Auswirkungen auf entsprechende personelle Veränderungen haben wird, bleibt abzuwarten. Hinsichtlich näherer Erläuterungen wird auf Teil C Ziffer 7 verweisen.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
angelernt	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	17,20
Büroausbildung (LBG 1, 1. EA)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,50
VfA, LBG 1 (2. EA)	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	6,20
VfW, LBG 2 (1. EA)	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	11,00
LBG 2 (2. EA)	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	8,00
Gesamt	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	42,90

### 2.3.4 Externe Zugänge

Bei den externen Zugängen handelt es sich in der Regel um die Einstellungen auf Stellen innerhalb der Stadtverwaltung, für die die Stadt nicht selbst ausbildet bzw. für die keine geeigneten Bewerber im internen Besetzungsverfahren gefunden werden konnten.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
angelernt	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	<b>5,20</b>
Büroausbildung (LBG 1, 1. EA)	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	<b>7,30</b>
VfA, LBG 1 (2. EA)	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	<b>13,30</b>
VfW, LBG 2 (1. EA)	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	<b>14,50</b>
LBG 2 (2. EA)	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	<b>1,70</b>
Gesamt	<b>4,20</b>	<b>4,20</b>	<b>4,20</b>	<b>4,20</b>	<b>4,20</b>	<b>4,20</b>	<b>4,20</b>	<b>4,20</b>	<b>4,20</b>	<b>4,20</b>	<b>42,00</b>

Tabelle: Externe Zugänge

In allen Untergruppen ist im Vergleich zur letzten Personalbedarfsplanung ein leichter Zuwachs bei den externen Einstellungen in den zurückliegenden Jahren zu verzeichnen gewesen; die Quoten wurden daher angepasst.

## 2.4. Personalbedarfsplanung 2020 bis 2029

### 2.4.1 Untergruppe angelernt

Berufsgruppe: allgemeine Verwaltung

Untergruppe: angelernt

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.2.1	Abgänge aus Altersgründen	1,00	1,00	4,50	3,00	0,00	0,00	2,85	1,00	0,00	2,76
2.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94
2.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
2.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>3,23</b>	<b>2,23</b>	<b>5,73</b>	<b>4,23</b>	<b>1,23</b>	<b>1,23</b>	<b>4,08</b>	<b>2,23</b>	<b>1,23</b>	<b>3,99</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.3.1	Zugang aus Ausbildung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
2.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72
2.3.4	Externe Zugänge	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>0,94</b>	<b>-0,06</b>	<b>3,44</b>	<b>1,94</b>	<b>-1,06</b>	<b>-1,06</b>	<b>1,79</b>	<b>-0,06</b>	<b>-1,06</b>	<b>1,70</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe angelernt

### 2.4.2 Untergruppe Büroausbildung / LBG 1 (1.EA)

Berufsgruppe: allgemeine Verwaltung

Untergruppe: Büroausbildung, LBG 1 (1. EA)

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.2.1	Abgänge aus Altersgründen	0,00	2,56	1,00	2,64	4,77	3,75	2,78	7,34	1,90	3,58
2.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	0,46	0,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82
2.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
2.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>1,78</b>	<b>4,53</b>	<b>2,32</b>	<b>3,96</b>	<b>6,09</b>	<b>5,07</b>	<b>4,10</b>	<b>8,66</b>	<b>3,22</b>	<b>4,90</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.3.1	Zugang aus Ausbildung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
2.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
2.3.4	Externe Zugänge	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>0,31</b>	<b>3,06</b>	<b>0,85</b>	<b>2,49</b>	<b>4,62</b>	<b>3,60</b>	<b>2,63</b>	<b>7,19</b>	<b>1,75</b>	<b>3,43</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe Büroausbildung / LBG 1 (1.EA)

## 2.4.3 Untergruppe VfA / LBG 1 (2.EA)

Berufsgruppe: allgemeine Verwaltung

Untergruppe: VfA, LBG 1 (2. EA)

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.2.1	Abgänge aus Altersgründen	1,00	0,62	2,00	1,00	0,20	1,00	0,00	4,05	1,18	6,24
2.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	0,00	0,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
2.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25
2.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>7,83</b>	<b>7,74</b>	<b>8,83</b>	<b>7,83</b>	<b>7,03</b>	<b>7,83</b>	<b>6,83</b>	<b>10,88</b>	<b>8,01</b>	<b>13,07</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.3.1	Zugang aus Ausbildung	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
2.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62
2.3.4	Externe Zugänge	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>8,19</b>	<b>8,19</b>	<b>9,19</b>	<b>9,19</b>	<b>9,19</b>	<b>3,19</b>	<b>3,19</b>	<b>3,19</b>	<b>3,19</b>	<b>3,19</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>-0,36</b>	<b>-0,45</b>	<b>-0,36</b>	<b>-1,36</b>	<b>-2,16</b>	<b>4,64</b>	<b>3,64</b>	<b>7,69</b>	<b>4,82</b>	<b>9,88</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe VfA / LBG 1 (2.EA)

## 2.4.4 Untergruppe VfW / LBG 2 (1.EA)

Berufsgruppe: allgemeine Verwaltung

Untergruppe: VfW, LBG 2 (1. EA)

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.2.1	Abgänge aus Altersgründen	2,50	2,00	2,00	1,50	2,00	2,00	1,00	4,04	4,78	1,50
2.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	1,00	1,71	0,00	0,00	0,00
2.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79
2.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81
2.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>8,48</b>	<b>7,98</b>	<b>7,98</b>	<b>5,48</b>	<b>5,98</b>	<b>6,98</b>	<b>6,69</b>	<b>8,02</b>	<b>8,76</b>	<b>5,48</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.3.1	Zugang aus Ausbildung	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
2.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
2.3.4	Externe Zugänge	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>6,38</b>	<b>7,38</b>	<b>8,38</b>	<b>8,38</b>	<b>7,38</b>	<b>3,38</b>	<b>3,38</b>	<b>3,38</b>	<b>3,38</b>	<b>3,38</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>2,10</b>	<b>0,60</b>	<b>-0,40</b>	<b>-2,90</b>	<b>-1,40</b>	<b>3,60</b>	<b>3,31</b>	<b>4,64</b>	<b>5,38</b>	<b>2,10</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe VfW / LBG 2 (1.EA)

## 2.4.5 Untergruppe LBG 2 (2.EA)

Berufsgruppe: allgemeine Verwaltung

Untergruppe: LBG 2 (2. EA)

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.2.1	Abgänge aus Altersgründen	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
2.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	1,00	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
2.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>1,26</b>	<b>1,26</b>	<b>3,26</b>	<b>0,26</b>	<b>1,26</b>	<b>0,26</b>	<b>1,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.3.1	Zugang aus Ausbildung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
2.3.4	Externe Zugänge	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>0,29</b>	<b>0,29</b>	<b>2,29</b>	<b>-0,71</b>	<b>0,29</b>	<b>-0,71</b>	<b>0,29</b>	<b>-0,71</b>	<b>-0,71</b>	<b>-0,71</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe LBG 2 (2.EA)

## 2.4.6 Untergruppen Gesamt

Berufsgruppe: allgemeine Verwaltung

Untergruppe: alle

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.2.1	Abgänge aus Altersgründen	4,50	7,18	10,50	8,14	6,97	6,75	7,63	16,43	7,86	14,08
2.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	4,46	2,94	4,00	0,00	1,00	1,00	1,71	0,00	0,00	0,00
2.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06
2.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	5,39	5,39	5,39	5,39	5,39	5,39	5,39	5,39	5,39	5,39
2.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>22,58</b>	<b>23,74</b>	<b>28,12</b>	<b>21,76</b>	<b>21,59</b>	<b>21,37</b>	<b>22,96</b>	<b>30,05</b>	<b>21,48</b>	<b>27,70</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
2.3.1	Zugang aus Ausbildung	8,00	9,00	11,00	11,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81	2,81
2.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29
2.3.4	Externe Zugänge	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>19,30</b>	<b>20,30</b>	<b>22,30</b>	<b>22,30</b>	<b>21,30</b>	<b>11,30</b>	<b>11,30</b>	<b>11,30</b>	<b>11,30</b>	<b>11,30</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>3,28</b>	<b>3,44</b>	<b>5,82</b>	<b>-0,54</b>	<b>0,29</b>	<b>10,07</b>	<b>11,66</b>	<b>18,75</b>	<b>10,18</b>	<b>16,40</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf BG Allgemeine Verwaltung alle Untergruppen

### 3 Berechnungen für die einzelnen Untergruppen der Berufsgruppen „Gebäudeservice“, „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“

#### 3.1 Vorbemerkung

Hinsichtlich Erläuterungen zur Berechnungsstruktur und zur Ermittlung von Quoten für Personalabgangs- und –zugangsmodalitäten wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf Ziffer 2.1.1 und 2.1.2 verwiesen.

#### 3.2 Personalabgänge

##### 3.2.1 Abgänge bei Erreichen der Regelaltersgrenze beziehungsweise der Altersgrenze für besonders langjährig Versicherte

Hier werden diejenigen Beschäftigten erfasst, die im Planungszeitraum bis 2029 voraussichtlich durch Erreichen der Regelaltersgrenze ausscheiden. Die Erläuterung der Anhebung der Regelaltersgrenze und die daraus resultierenden Folgen erfolgten bereits unter dem Punkt 2.2.1, sodass hier auf eine Wiederholung verzichtet wird.

Auch in den zurückliegenden Jahren blieben einige Beschäftigte nicht bis zur Regelaltersgrenze beschäftigt, sondern nutzten die Möglichkeit von Altersteilzeit oder mussten aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem aktiven Dienst ausscheiden.

Im Vergleich zu den letzten Jahren werden die Abgänge aufgrund des Erreichens der Altersgrenze im Prognosezeitraum weiter ansteigen. Insbesondere ab dem Prognosejahr 2020 steigen die altersbedingten Abgänge bei leichten Schwankungen kontinuierlich an. Diese können allerdings noch durch die Nutzung von Altersteilzeit oder vorzeitigem Ausscheiden relativiert und auf die vorhergehenden Jahre verteilt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Personalabgänge aus Altersgründen in den Prognosejahren übersichtlich für alle Untergruppen der Berufsgruppen „Gebäudeservice“, „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“ auf.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe gesamt
FR K CE	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	2,00	2,00	2,00	1,00	0,00	8,00
angelernt	3,57	3,62	6,25	3,46	6,13	4,74	3,35	2,33	8,17	4,79	46,41
FR Garten	0,82	2,00	0,00	0,26	4,85	3,77	3,00	4,00	2,00	4,00	24,70
FR Inst.	2,00	1,00	0,00	1,00	0,00	2,00	4,00	1,00	4,00	3,00	18,00
Dipl.-Ing.	2,00	2,50	2,00	1,00	1,75	0,00	1,76	1,00	3,82	5,00	20,83
T-M	0,00	1,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	4,00
Tech.-/Bauz.	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	5,00
FR Straße	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,71	0,00	1,00	8,71
Gesamt	8,39	11,12	9,25	10,72	14,73	14,51	17,11	12,04	19,99	17,79	135,65

Tabelle: Abgänge durch Erreichen der Regelaltersgrenze

Anmerkung: Teilzeitbeschäftigte sind mit ihrer jeweiligen AK (= Arbeitskraft) berücksichtigt.



In den Tabellen werden ferner aus Platzgründen folgende Abkürzungen verwendet:

- Fachrichtung Kraftfahrerin / Kraftfahrer - Zugfahrzeuge in Kombination mit einem Anhänger/Sattelanhängen bzw. 2 (alt) = FR K CE
- Technikerin / Techniker – Meisterin / Meister = T-M

In einigen Untergruppen besteht ein höheres Aufkommen altersbedingten Ausscheidens, z.B. in der „FR Instandhaltung“ und „angelernt“ sowie in der Untergruppe „Diplom-Ingenieurin / -Ingenieur“. Im Bereich der „FR Instandsetzung“ und der „Diplom-Ing.“ waren die altersbedingten Personalfluktuationen jedoch bereits im letzten Betrachtungszeitraum ab 2016 ähnlich hoch, bei der UG „angelernt“ sind die altersbedingten Fluktuationen gemessen am Betrachtungszeitraum sogar niedriger. Deutlich höhere altersbedingte Fluktuationen verzeichnen die Untergruppen „FR Garten“, „FR K CE“ und „FR Straße“.

### 3.2.2 Abgänge aufgrund Altersteilzeit

Mit dem Altersteilzeitgesetz wurde angestrebt, älteren Beschäftigten einen gleitenden und frühzeitigen Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen und gleichzeitig Anreize geschaffen, die freiwerdenden Arbeitsplätze neu zu besetzen. Die genauere Erläuterung der unterschiedlichen Möglichkeiten ist bereits unter dem Punkt 2.2.2 erfolgt.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe gesamt
FR K CE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
angelernt	1,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,46
FR Garten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FR Inst.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dipl.-Ing.	0,00	1,00	0,00	1,00	2,00	0,73	0,00	0,00	0,00	0,00	4,73
T-M	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Tech.-/Bauz.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FR Straße	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gesamt	1,46	1,00	0,00	1,00	2,00	0,73	1,00	0,00	0,00	0,00	7,19

Tabelle Abgänge aufgrund Altersteilzeit

### 3.2.3 Unsichere Abgänge

Auch bei bester Planung kann nicht verhindert werden, dass es über die Jahre zu unerwarteten Personalabgängen kommt. Unsichere Abgänge sind hauptsächlich zu verzeichnen bei

- Kündigung
- Auflösungsvertrag
- Versetzung
- Tod.

Auch hier wurde für die Planung eine Quote ermittelt, die auf die Fälle von mehr als 10 Jahren zurückgreift und somit eine hinreichend fundierte Prognose für die zukünftigen Jahre abbildet.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
FR K CE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
angelernt	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	<b>31,80</b>
FR Garten	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	<b>26,00</b>
FR Inst.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	<b>5,00</b>
Dipl.-Ing.	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	<b>16,50</b>
T-M	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	<b>13,20</b>
Tech.-/Bauz.	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	<b>0,80</b>
FR Straße	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	<b>8,30</b>
Gesamt	<b>10,16</b>	<b>10,16</b>	<b>10,16</b>	<b>10,16</b>	<b>10,16</b>	<b>10,16</b>	<b>10,16</b>	<b>10,16</b>	<b>10,16</b>	<b>10,16</b>	<b>101,60</b>

Tabelle Unsichere Abgänge

Bei der zahlenmäßig großen Untergruppe „angelernt“ war bei der letzten Personalbedarfsberechnung 2016 die Quote von 3,4 AK aus den Vorjahren bestätigt worden. Wegen rückläufiger Fallzahlen der letzten Jahre wurde die Quote für die Prognosejahre abgesenkt. Dies trifft auch auf die Untergruppen „FR Instandsetzung“, „Dipl.-Ing.“ und „FR Straße“ zu. Bei den Untergruppen „FR Garten“ (Quote 2016: 1,70 AK), „T-M“ (Quote 2016: 0,80 AK) sowie in ganz geringem Umfang bei „Technischen-/Bauzeichnerinnen / Bauzeichnern“ (Quote 2016: 0,00 AK) waren einige Fälle in den letzten Jahren zu verzeichnen, sodass die Quoten angehoben wurden.

### 3.2.4 Abgänge aufgrund Elternzeit und Beurlaubung / Sonderurlaub

Im Anschluss an die Elternzeit erfolgen oft Beurlaubungen nach § 85a Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen (LBG NW) bzw. gemäß § 28 TVöD. Diese Fälle wurden hier nicht gesondert erfasst, da sie schon mit dem Ausscheiden aufgrund Elternzeit als Personalabgang berücksichtigt wurden. Andere mögliche Fälle, wie zum Beispiel wegen Pflege eines Angehörigen, waren nur sehr selten zu verzeichnen.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
FR K CE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
angelernt	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	<b>3,00</b>
FR Garten	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	<b>6,50</b>
FR Inst.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Dipl.-Ing.	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	<b>4,50</b>
T-M	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	<b>2,50</b>
Tech.-/Bauz.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
FR Straße	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Gesamt	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>16,50</b>

Tabelle Abgänge aufgrund von Elternzeit / Sonderurlaub

Bei nur minimalen Schwankungen bleiben die Quoten in den einzelnen Untergruppen ohne nennenswerte Veränderungen gegenüber der Personalbedarfsplanung aus 2016.

### 3.2.5 Abgänge in andere Berufs- bzw. Untergruppe

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
FR K CE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
angelern	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	35,00
FR Garten	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	8,80
FR Inst.	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	6,30
Dipl.-Ing.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
T-M	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tech.-/Bauz.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FR Straße	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	2,50
Gesamt	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	52,60

Tabelle Abgänge in andere Berufsgruppe / Untergruppe

Die Abgangsquoten aus der Personalbedarfsplanung mussten bei den Untergruppen „FR Inst.“, „FR Garten“ sowie bei der Untergruppe „FR Straße“ leicht erhöht werden durch Anpassung an die Entwicklung in den letzten drei Jahren seit 2016. Lediglich bei der Untergruppe „angelern“ wurde die Quote von 1,80 auf 3,50 AK aufgrund einer entsprechenden Fallsteigerung in den letzten Jahren angepasst.

### 3.3 Personalzugänge

Bei den Personalzugängen wurde nach vier Arten differenziert: Zugänge aus Ausbildung, Rückkehrfälle aus Elternzeit / Sonderurlaub, Zugänge aus anderen Berufsgruppen oder Untergruppen sowie externe Zugänge.

#### 3.3.1 Zugang aus Ausbildung

Jahr/ Untergruppe	Ausbildungsberuf	2020	2021	2022	2023	2024
"T-M"	Vermessungs- technikerin /- techniker	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
"T-M"	Geomatikerin / Geomatiker	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
"T-M"	FK Veranstaltungs- technik	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00
FR Garten	Gärtnerin / Gärtner	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
FR Inst.	Kfz-Mechatronikerin / Kfz-Mechatroniker	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FR Straße	Straßenbauerin / Straßenbauer	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Gesamt</b>		<b>6,00</b>	<b>5,00</b>	<b>7,00</b>	<b>5,00</b>	<b>7,00</b>

Tabelle Zugang aus Ausbildung

Bei den Zahlen „Zugang aus Ausbildung“ ist zu berücksichtigen, dass nicht das Einstellungsjahr von Relevanz ist, sondern das Jahr Berücksichtigung findet, in dem die Auszubildenden ihre Abschlussprüfung erfolgreich absolvieren. Zugänge wegen bereits begründeter Ausbildungsverhältnisse sind bei den Untergruppen „FR Garten“, „FR Inst.“ (eine Kfz-Mechatronikerin / ein Kfz-Mechatroniker in 2024), je 2 Geomatikerinnen / Geomatiker bzw. Vermessungstechnikerinnen / Vermessungstechniker und Fachkraft für Veranstaltungstechnik bei der Untergruppe „Technikerin / Techniker – Meisterin / Meister“ sowie je eine Straßenbauerin bzw. einen Straßenbauer in den Jahren 2020 – 2024. Der weitere Ausbildungsbedarf bestimmt sich in Abstimmung mit den ausbildenden Stellen nach dem Resultat dieser Personalbedarfsplanung. Allerdings ist an dieser Stelle nochmals darauf hinzuweisen, dass es nach wie vor gängige Praxis ist, im manuellen gewerblich-technischen Bereich moderat über Bedarf auszubilden.

Anzumerken bleibt, dass vor den jährlichen Stellenausschreibungen vorab durch die Ausbildungsleitung Kontakt mit den jeweiligen Fachabteilungen aufgenommen wird, um aktuelle Entwicklungen der zurückliegenden Monate adäquat berücksichtigen zu können.

### 3.3.2 Rückkehr aus Elternzeit / Sonderurlaub

In der nachstehend abgebildeten Tabelle sind die (zahlenmäßig geringen) Rückkehrfälle in Form gebildeter Rückkehrquoten dargestellt. Die Zahlen wurden an die Entwicklung der zurückliegenden Jahre seit 2016 angepasst. Nennenswerte Veränderungen im Vergleich zu den Zahlen der letzten Personalbedarfsplanung aus dem Jahr 2016 sind nicht zu verzeichnen. Im Gegensatz zu den Verwaltungsberufen halten sich bei den gewerblich-technischen Berufen die Abgangs- und Rückkehrzahlen aus Elternzeit oder Sonderurlaub in etwa die Waage.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
FR K CE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
angelernt	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	<b>5,00</b>
FR Garten	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	<b>5,30</b>
FR Inst.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Dipl.-Ing.	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	<b>1,50</b>
T-M	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Bauzeichner	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	<b>0,80</b>
FR Straße	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	<b>1,70</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>14,30</b>

Tabelle Rückkehr aus Elternzeit / Sonderurlaub

### 3.3.3 Zugänge aus anderer Berufsgruppe bzw. Untergruppe

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
FR K CE	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	<b>1,30</b>
angelernt	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	<b>16,70</b>
FR Garten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
FR Inst.	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	<b>4,20</b>
Dipl.-Ing.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
T-M	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	<b>3,30</b>
Bauzeichner	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	<b>1,70</b>
FR Straße	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Gesamt</b>	<b>2,72</b>	<b>2,72</b>	<b>2,72</b>	<b>2,72</b>	<b>2,72</b>	<b>2,72</b>	<b>2,72</b>	<b>2,72</b>	<b>2,72</b>	<b>2,72</b>	<b>27,20</b>

Tabelle Zugänge aus anderer Berufsgruppe bzw. Untergruppe

Die bislang gebildeten Durchschnittsquoten wurden bei den entsprechenden Untergruppen in den Prognosejahren an die Entwicklung der letzten Jahre seit 2016 angepasst. Relevant ist die erhöhte Fluktuation bei der Untergruppe „angelernt“, wobei diese hauptsächlich auf Wechsel zwischen verschiedenen Berufsgruppen innerhalb dergleichen Untergruppenezuordnung zurückzuführen ist.

### 3.3.4 Externe Zugänge

Die 2016 prognostizierte Quote ist insgesamt durch die Entwicklung der Folgejahre bestätigt worden, wobei es in den Untergruppen „angelernt“ (Schwerpunkt in der ZGW und bei der Stadtreinigung) und „FR Garten“ einige Personalzugänge gab. So wurden für der Untergruppe angelernt im Jahr 2016 im Mittel 4,70 AK / Jahr und für die Untergruppe „FR Garten“ 1,00 AK / Jahr in Ansatz gebracht. Für die erhöhte Quote in der Untergruppe „FR Garten“ sind insbesondere einige Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen („unsichere Abgänge“) ursächlich. Ebenso sind einige Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen (vgl. Anstieg der Quote bei „unsicheren Abgänge“) bei der Untergruppe „T-M“ zu nennen. Die hohe Zugangsquote von 3 AK in der Untergruppe der Diplom-Ing. ist in den letzten Jahren bestätigt worden.

Durch die Entwicklung der beiden Untergruppen „angelernt“ und FR Garten wird für den Verlauf der Prognosejahre ein leichter Anstieg externer Zugänge unterstellt.

Jahr/ Untergruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Untergruppe Gesamt
FR K CE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
angelernt	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	57,40
FR Garten	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	16,70
FR Inst.	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	6,80
Dipl.-Ing.	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	30,10
T-M	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	15,00
Bauzeichner	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,80
FR Straße	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	6,30
Gesamt	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	133,10

Tabelle Externe Zugänge

### 3.4. Personalbedarfsplanung 2020 bis 2029

#### 3.4.1 Untergruppe FR K CE

Berufsgruppe: BG gew. Ber., HM, Geb. Serv., Techn. Dst

Untergruppe: FR K CE

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
3.2.1	Abgänge aus Altersgründen	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	2,00	2,00	2,00	1,00	0,00
3.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
3.3.1	Zugang aus Ausbildung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
3.3.4	Externe Zugänge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>-0,13</b>	<b>-0,13</b>	<b>-0,13</b>	<b>0,87</b>	<b>-0,13</b>	<b>1,87</b>	<b>1,87</b>	<b>1,87</b>	<b>0,87</b>	<b>-0,13</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe FR K CE

#### 3.4.2 Untergruppe angelernt

Berufsgruppe: BG gew. Ber., HM, Geb. Serv., Techn. Dst

Untergruppe: angelernt

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
3.2.1	Abgänge aus Altersgründen	3,57	3,62	6,25	3,46	6,13	4,74	3,35	2,33	8,17	4,79
3.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	1,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18
3.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
3.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>12,01</b>	<b>10,60</b>	<b>13,23</b>	<b>10,44</b>	<b>13,11</b>	<b>11,72</b>	<b>10,33</b>	<b>9,31</b>	<b>15,15</b>	<b>11,77</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
3.3.1	Zugang aus Ausbildung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
3.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
3.3.4	Externe Zugänge	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>7,91</b>	<b>7,91</b>	<b>7,91</b>	<b>7,91</b>	<b>7,91</b>	<b>7,91</b>	<b>7,91</b>	<b>7,91</b>	<b>7,91</b>	<b>7,91</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>4,10</b>	<b>2,69</b>	<b>5,32</b>	<b>2,53</b>	<b>5,20</b>	<b>3,81</b>	<b>2,42</b>	<b>1,40</b>	<b>7,24</b>	<b>3,86</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe angelernt

### 3.4.3 Untergruppe FR Garten

Berufsgruppe: BG gew. Ber., HM, Geb. Serv., Techn. Dst

Untergruppe: FR Garten

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Abgänge aus Altersgründen	0,82	2,00	0,00	0,26	4,85	3,77	3,00	4,00	2,00	4,00
	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60
	Elternzeit, Sonderurlaub	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>4,95</b>	<b>6,13</b>	<b>4,13</b>	<b>4,39</b>	<b>8,98</b>	<b>7,90</b>	<b>7,13</b>	<b>8,13</b>	<b>6,13</b>	<b>8,13</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Zugang aus Ausbildung	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53
	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Externe Zugänge	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>5,20</b>	<b>6,20</b>	<b>6,20</b>	<b>6,20</b>	<b>6,20</b>	<b>2,20</b>	<b>2,20</b>	<b>2,20</b>	<b>2,20</b>	<b>2,20</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>-0,25</b>	<b>-0,07</b>	<b>-2,07</b>	<b>-1,81</b>	<b>2,78</b>	<b>5,70</b>	<b>4,93</b>	<b>5,93</b>	<b>3,93</b>	<b>5,93</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe FR Garten

### 3.4.4 Untergruppe FR Instandhaltung

Berufsgruppe: BG gew. Ber., HM, Geb. Serv., Techn. Dst

Untergruppe: FR Instandhaltung

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Abgänge aus Altersgründen	2,00	1,00	0,00	1,00	0,00	2,00	4,00	1,00	4,00	3,00
	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
	Elternzeit, Sonderurlaub	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>3,13</b>	<b>2,13</b>	<b>1,13</b>	<b>2,13</b>	<b>1,13</b>	<b>3,13</b>	<b>5,13</b>	<b>2,13</b>	<b>5,13</b>	<b>4,13</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Zugang aus Ausbildung	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
	Externe Zugänge	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>1,10</b>	<b>1,10</b>	<b>1,10</b>	<b>1,10</b>	<b>2,10</b>	<b>1,10</b>	<b>1,10</b>	<b>1,10</b>	<b>1,10</b>	<b>1,10</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>2,03</b>	<b>1,03</b>	<b>0,03</b>	<b>1,03</b>	<b>-0,97</b>	<b>2,03</b>	<b>4,03</b>	<b>1,03</b>	<b>4,03</b>	<b>3,03</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe FR Instandsetzung



### 3.4.5 Untergruppe Dipl.-Ing.

Berufsgruppe: BG gew. Ber., HM, Geb. Serv., Techn. Dst

Untergruppe: Diplom-Ing.

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
3.2.1	Abgänge aus Altersgründen	2,00	2,50	2,00	1,00	1,75	0,00	1,74	1,00	2,82	5,00
3.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	0,00	1,00	0,00	1,00	2,00	0,73	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65
3.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
3.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>4,10</b>	<b>5,60</b>	<b>4,10</b>	<b>4,10</b>	<b>5,85</b>	<b>2,83</b>	<b>3,84</b>	<b>3,10</b>	<b>4,92</b>	<b>7,10</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
3.3.1	Zugang aus Ausbildung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
3.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3.4	Externe Zugänge	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01	3,01
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>3,16</b>	<b>3,16</b>	<b>3,16</b>	<b>3,16</b>	<b>3,16</b>	<b>3,16</b>	<b>3,16</b>	<b>3,16</b>	<b>3,16</b>	<b>3,16</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>0,94</b>	<b>2,44</b>	<b>0,94</b>	<b>0,94</b>	<b>2,69</b>	<b>-0,33</b>	<b>0,68</b>	<b>-0,06</b>	<b>1,76</b>	<b>3,94</b>

Tabelle Personalbedarf Untergruppe Diplom-Ing.

### 3.4.6 Untergruppe Technikerin / Techniker – Meisterin / Meister

Berufsgruppe: BG gew. Ber., HM, Geb. Serv., Techn. Dst

Untergruppe: Technikerin / Techniker - Meisterin / Meister

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Abgänge aus Altersgründen	0,00	1,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32
	Elternzeit, Sonderurlaub	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>1,57</b>	<b>2,57</b>	<b>1,57</b>	<b>3,57</b>	<b>1,57</b>	<b>1,57</b>	<b>1,57</b>	<b>1,57</b>	<b>2,57</b>	<b>1,57</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Zugang aus Ausbildung	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
	Externe Zugänge	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>3,83</b>	<b>1,83</b>	<b>1,83</b>	<b>1,83</b>	<b>3,83</b>	<b>1,83</b>	<b>1,83</b>	<b>1,83</b>	<b>1,83</b>	<b>1,83</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>-2,26</b>	<b>0,74</b>	<b>-0,26</b>	<b>1,74</b>	<b>-2,26</b>	<b>-0,26</b>	<b>-0,26</b>	<b>-0,26</b>	<b>0,74</b>	<b>-0,26</b>

Tabelle Personalbedarf Untergruppe Technikerin / Techniker – Meisterin / Meister

### 3.4.7 Untergruppe Techn. / Bauzeichnerin / -zeichner

Berufsgruppe: BG gew. Ber., HM, Geb. Serv., Techn. Dst

Untergruppe: Techn. Zeichnerin / Bauzeichnerin / -zeichner

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Abgänge aus Altersgründen	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
	Elternzeit, Sonderurlaub	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>	<b>1,08</b>	<b>1,08</b>	<b>1,08</b>	<b>1,08</b>	<b>1,08</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Zugang aus Ausbildung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
	Externe Zugänge	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>-0,25</b>	<b>-0,25</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>-0,25</b>	<b>-0,25</b>	<b>-0,25</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe FR Techn. / Bauzeichnerin / -zeichner

### 3.4.8 Untergruppe FR Straße

Berufsgruppe: BG gew. Ber., HM, Geb. Serv., Techn. Dst

Untergruppe: FR Straße

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Abgänge aus Altersgründen	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,71	0,00	1,00
	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
	Elternzeit, Sonderurlaub	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>1,08</b>	<b>2,08</b>	<b>1,08</b>	<b>2,08</b>	<b>2,08</b>	<b>2,08</b>	<b>3,08</b>	<b>2,79</b>	<b>1,08</b>	<b>2,08</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
	Zugang aus Ausbildung	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Externe Zugänge	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>1,80</b>	<b>1,80</b>	<b>1,80</b>	<b>1,80</b>	<b>1,80</b>	<b>0,80</b>	<b>0,80</b>	<b>0,80</b>	<b>0,80</b>	<b>0,80</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>-0,72</b>	<b>0,28</b>	<b>-0,72</b>	<b>0,28</b>	<b>0,28</b>	<b>1,28</b>	<b>2,28</b>	<b>1,99</b>	<b>0,28</b>	<b>1,28</b>

Tabelle Prognose Personalbedarf Untergruppe FR Straße

### 3.4.9 Alle Untergruppen

Berufsgruppe: BG gew. Ber., HM, Geb. Serv., Techn. Dst

Untergruppe: alle

		Prognosejahr									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
vgl. Ziff.	Grund für den Personalabgang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
3.2.1	Abgänge aus Altersgründen	8,39	11,12	9,25	10,72	14,73	14,51	17,09	12,04	18,99	17,79
3.2.2	Abgänge aufgrund Altersteilzeit	1,46	1,00	0,00	1,00	2,00	0,73	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2.3	Unsichere Abgänge wie Kündigung, Tod, u.a.	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16
3.2.4	Elternzeit, Sonderurlaub	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65
3.2.5	Wechsel Berufs- bzw. Untergruppe	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26	5,26
	<b>Summe 1 = Personalabgänge pro Prognosejahr</b>	<b>26,92</b>	<b>29,19</b>	<b>26,32</b>	<b>28,79</b>	<b>33,80</b>	<b>32,31</b>	<b>34,16</b>	<b>29,11</b>	<b>36,06</b>	<b>34,86</b>
vgl. Ziff.	Grund für den Personalzugang	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK	AK
3.3.1	Zugang aus Ausbildung	6,00	5,00	7,00	5,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3.2	Rückkehr aus Elternzeit, Beurlaubung	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43
3.3.3	Zugang aus and. Berufsgruppe bzw. Untergruppe	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72	2,72
3.3.4	Externe Zugänge	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31
	<b>Summe 2 = Personalzugänge pro Prognosejahr</b>	<b>23,46</b>	<b>22,46</b>	<b>24,46</b>	<b>22,46</b>	<b>24,46</b>	<b>17,46</b>	<b>17,46</b>	<b>17,46</b>	<b>17,46</b>	<b>17,46</b>
	<b>Summe 1 ./. Summe 2 = Einstellungsbedarf</b>	<b>3,46</b>	<b>6,73</b>	<b>1,86</b>	<b>6,33</b>	<b>9,34</b>	<b>14,85</b>	<b>16,70</b>	<b>11,65</b>	<b>18,60</b>	<b>17,40</b>

Tabelle Personalbedarf alle Untergruppen der o.a. Berufsgruppen

# C Veränderungsdruck. Fragen, Gespräche und Ideen

## 1. Vom Kampf gegen Windmühlen

Eine Referentin auf der bereits eingangs erwähnten Fachtagung der KGSt in Münster im Mai 2019 erzählte den zahlreichen Interessierten engagiert von den Schwierigkeiten und Hindernissen bei der Realisierung der Personalbedarfsplanung ihrer Heimatkommune. Der im Plenum kursierende Vergleich mit de Cervantes mittelalterlichem Ritter lag nahe, war sie doch zusätzlich auch für die Folgeumsetzung in der Personalentwicklung und im gesamten Personalmanagement verantwortlich.

Aber die Referentin machte mit Nachdruck deutlich, dass man sich all den in den Weg gelegten Hindernissen stellen werde, da es letztlich alternativlos sei. Fakt ist, dass in der öffentlichen Verwaltung in den nächsten Jahren vermehrt Personal altersbedingt ausscheidet. Dass diese Entwicklung auch bei uns in der Stadt Siegen ablaufen wird, hat das in Abschnitt A aufgezeigte Szenario deutlich gemacht.

Sehr erschwerend werden wir schon seit einigen Jahren von einer weiteren Entwicklung eingeholt: Nachwuchskräfte sind schwieriger zu gewinnen und zu halten. Insoweit findet hier ein Paradigmenwechsel für die Arbeitgeberseite statt, denn ganz andere Ideen sind gefragt, weil die tradierten Wege nicht oder zumindest nicht hinreichend greifen.

Ein weiterer Windmühlenflügel besteht aus der Erkenntnis, dass das kommunale Leistungsangebot an eine sich entwickelnde und verändernde Bevölkerung angepasst werden muss. Aufgabenstellungen verändern sich, entfallen oder entstehen teilweise in wenigen Jahren neu. Hierdurch bedingt, sind eine Fülle von Aufgaben inhaltlich und organisatorisch zu planen und zu bewerten.

Dieser Veränderungsdruck geht einher mit einer rasanten technologischen Weiterentwicklung, die insbesondere auch die Beschäftigten herausfordert. Diese Entwicklung zwingt die Verwaltung aber auch insgesamt, Aufgabenerledigung neu zu denken und zu organisieren.

All diesen Aufgaben wird sich die Verwaltung in den kommenden Jahren intensiv widmen müssen, um sich dem Kampf gegen die Windmühlen stellen zu können. Die Referentin in Münster hatte ein gutes Bild entwickelt.

Die Hansestadt Lübeck hat dazu eine Arbeitsgruppe „Personalstrategie zur demographischen Entwicklung“ entwickelt, die sich das Ziel gesetzt hat „... die Gesamtverwaltung sowie einzelne Bereiche und Fachbereiche dabei zu unterstützen, ihre konkrete Betroffenheit von den Folgen der demographischen Entwicklung (z.B. bei einzelnen Berufsgruppen) zu erkennen und rechtzeitig geeignete Gegensteuermaßnahmen zu planen und zu ergreifen.“

Allzu oft wurde in der Vergangenheit Bürokratieabbau und Modernisierung des öffentlichen Dienstes als Lösungswege benannt, um den sprichwörtlichen Sand im Getriebe zu beseitigen. Im Rückblick wurden so manche beschrittenen Wege als Rückschritt oder „Verschlimmbesserung“ bewertet. Andere haben auf die Windmühlen verwiesen.

Aber bereits seit geraumer Zeit wird an vielen Stellen intensiv überlegt, wie man im öffentlichen Dienst den vielfältigen Herausforderungen begegnen könnte. Nicht nur die KGSt widmet sich mit Hochdruck diesen Problemstellungen. Die Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände Nordrhein-Westfalen, bestehend aus den Institutionen Städtetag Nordrhein-Westfalen, Landkreistag Nordrhein-Westfalen und Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen haben im Juni dieses Jahres dem Ministerium der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen Gesprächsergebnisse eines

Gedankenaustausches übermittelt (Städtetag NRW vom 04.06.2019, Aktenzeichen 11.10.00 N, Dokumenten-Nr. R 7231). Es wurde betont, dass die nachstehenden Ideen lediglich erste Überlegungen zu einer Attraktivitätssteigerung der Tätigkeiten im öffentlichen Dienst darstellen.

Nachstehender Auszug aus dem Brief verdeutlicht, dass man den Kampf gegen die Windmühlen aufgenommen hat:

*„Bei diesen Überlegungen sind wir davon ausgegangen, dass die Auswirkungen des demographischen Wandels in den Kommunen längst spürbar sind. Neben den Herausforderungen für das derzeitige Personal und entsprechenden Anforderungen an das Personalmanagement folgt daraus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Situation rekrutiert werden müssen, in der das Angebot an potentiellen Nachwuchskräften schrumpft. Dieser sich verschärfenden Konkurrenzsituation muss die Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstrechts Rechnung tragen. Nur so kann gewährleistet werden, dass Kommunen (und Land) auch künftig in der Lage sein werden, ihre vielfältigen Aufgaben sachgerecht wahrzunehmen.*

*Mit diesen Maßnahmen sollte unseres Erachtens zum Beispiel über folgende Maßnahmen nachgedacht werden:*

- *Entfristung der Regelung zur Nicht-Anrechnung gestimmter Einkünfte von Ruhestandsbeamten (§ 66 Abs. 13 LBeamtVG);*
- *Einführung von Bezahlungskorridoren bei Eingangsämtern, so dass Dienstherren die Möglichkeit eröffnet wird, in einer höheren als der eigentlich vorgesehenen Besoldungsgruppe einzugruppieren, um flexibel auf die Arbeitsmarktlage reagieren zu können;*
- *Einführung eines optionalen (dauerhaften) Personalgewinnungszuschlags (in Anlehnung an § 43 BBesG),*
- *Möglichkeit der Eingruppierung von Spezialisten unmittelbar in der Besoldungsgruppe, die dem Wert der wahrzunehmenden Stelle entspricht (insoweit Verzicht auf Eingangsämter in aktueller Form);*
- *Angleichung der Wochenarbeitszeit von Beamten und Tarifbeschäftigten;*
- *Schaffung der rechtlichen Grundlage zur Ermöglichung von E-Bike-Leasing (Jobrad);*
- *Kopplung der Zulage gemäß § 59 LBesG an die beamtenrechtlichen Erprobungszeiten (§ 7 LVO) und nicht an die Beförderungseife;*
- *Probezeitverkürzung und/oder Zulässigkeit der Beförderung nach Probezeit (in Anlehnung an Art. 36 LlbG Bayern oder § 20 Abs. 3 NBG);*
- *Verbesserung der Beurlaubungssituation wie z.B. die Anhebung der Sonderurlaubstage bei Erkrankung eines Kindes;*
- *Abschaffung bzw. Modifikation (Senkung der Eigenbeteiligung) der Kostendämpfungspauschale bei der Beihilfegewährung;*
- *Flexibilisierung und Erhöhung von Mehrarbeitsvergütung und Angleichung an Tarifbeschäftigte;*
- *Möglichkeiten zur Zahlung eines Arbeitgeberanteils für freiwillig gesetzlich versicherte Beamtinnen und Beamte;*
- *Möglichkeiten zur Gewährung von Fahrtkostenzuschüssen für den ÖPNV;*
- *Erleichterungen bei der Möglichkeit der Anwendung der Erprobung von Zeitwertkonten für Beamtinnen und Beamte;*
- *Anpassung der versorgungsrechtlichen Berücksichtigung von Kindererziehungszeiten für vor 1992 geborene Kinder an das Rentenrecht (Verlängerung dieser Zeiten von derzeit einem halben Jahr auf drei Jahre).“*

Ein weiteres Beispiel: der Bundestag beriet am 26.09.2019 in erster Lesung den Gesetzentwurf zur Modernisierung der Strukturen des Besoldungsrechts und zur Änderung weiterer dienstrechtlicher Vorschriften (19/13396). Zur Begründung wurde angeführt, dass die vorgeschlagenen Änderungen größere Flexibilität, verringerten Verwaltungsaufwand und zukunftsorientierte Lösungen für die Fachkräftegewinnung schaffen sollen. Ein zeitgleich eingebrachter Antrag der FDP zielte u.a. auf die Schaffung einer eigenen Laufbahn für IT-Fachkräfte (19/13519).

## **2. Werbung für den Öffentlichen Dienst**

Die demographische Entwicklung stellt die Personalpolitik vor neue Herausforderungen. Der Nachwuchs wird knapper und die Kommunen als Vor-Ort-Bestandteil des öffentlichen Dienstes müssen sich der Konkurrenz anderer Arbeitgeber stellen.

Dabei ist es oft eine Frage der Kommunikation. Positive Aspekte einer Beschäftigung in einer Kommune müssen dargestellt werden. Die Herausbildung einer attraktiven Arbeitgebermarke muss durch geeignete Strategien auch nach außen dringen. Nachwuchskräfte müssen gezielt angesprochen und von einer Ausbildung / Beschäftigung in einer Kommune überzeugt werden. Bei der Nachwuchsgewinnung sind neben den klassischen Wegen verstärkt auch die Möglichkeit von Online-Portalen/Jobbörsen und anderen Wegen zu nutzen, um ein zeitgemäßes Ansprechen zu erreichen. Dies gilt gleichermaßen für das Personal- wie auch das Ausbildungsmarketing.

Kommunen haben viel zu bieten, mit dem sie gerade junge Leute überzeugen können. Eine moderne Entgeltordnung, die einen hohen Anspruch an Transparenz und Gerechtigkeit erheben kann, große Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen und eine durchaus vielfältige, herausfordernde und sinnstiftende Arbeit für die Abdeckung der Daseinsvorsorge vor Ort bilden einen attraktiven Rahmen. Geregelter und flexibler Arbeitszeitmodelle, Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie oder Pflege und Beruf, Teilzeitbeschäftigungsmodelle, sicherer Urlaubsanspruch, sichere Arbeitsplätze in Wohnortnähe, Möglichkeiten einer betrieblichen Altersversorgung, die Schaffung von variablen und leistungsorientierten Lohnbestandteilen, ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement. Die Liste kann noch verlängert werden und wird in Zukunft vermutlich noch weiter ausgedehnt.

Mit Hilfe der Kernbotschaft „Kompetent. Miteinander. Nah dran. Das Team der Stadtverwaltung Siegen“ erarbeitet die Personalentwicklung aktuell die Kampagne zum Arbeitgebermarketing. In einem ersten Schritt soll im Sommer eine Broschüre veröffentlicht werden, in der die Attraktivitätsmerkmale (benefits des Arbeitgebers differenziert für unterschiedliche Generationen von Mitarbeitenden („Babyboomer“, Generation „X“, „Y“, „Z“) kommuniziert werden.

## **3. Aktivitäten vor Ort**

Die beispielhafte Auflistung von attraktiven Aspekten einer Beschäftigung in einer Kommune und die interessante Ideensammlung der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände sprechen für sich selbst. All das wird sicher noch erweiterungsfähig sein. Und es ist erfreulicherweise nicht nur so, dass man sich, wie im oben aufgeführten Beispiel deutlich wird, auf Landesebene Gedanken macht, sondern natürlich auch vor Ort eingehender in die Thematik eingestiegen ist.

Erfreulicherweise wurde das bereits oben in der Ideensammlung der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände genannte E-Bike-Leasing als Modul zur Attraktivitätssteigerung und als Modul zur Gesundheitsprävention in der Stadtverwaltung Siegen erkannt und realisiert. Seit kurzem sind neu geschaffene Stellen besetzt worden, allen voran die eines Personalentwicklers, des CDO (Digitalisierungskoordinators) oder eine Stelle für die Organisation des E-Government.

Diese Entwicklung belegt die vorherige Aussage, dass sich im kommunalen Leistungsangebot Aufgaben verschieben, verändern, neu entstehen oder andere auch wegfallen. Darüber hinaus wurden bereits erhebliche Anstrengungen unternommen im Hinblick auf die (weitere) Ausprägung einer Arbeitgebermarke als engagierte Dienstleistungsanbieterin / engagierten Dienstleistungsanbieter in Südwestfalen.

Einige Beispiele sollen noch an dieser Stelle Erwähnung finden. Betriebliches Gesundheitsmanagement steht in der Stadtverwaltung Siegen nicht nur auf dem Papier, sondern wird auch erfolgreich gelebt. So wurden mit regionalen Einrichtungen der Gesundheitsförderung Kooperationen abgeschlossen. Für die Teilnahme am regelmäßigen Training in diesen Einrichtungen gewährt die Stadt Siegen einen Zuschuss. Zahlreiche unterjährige freiwillige Angebote zur Gesundheitsförderung wie Vorträge, Seminare, ein jährlicher Gesundheitstag werden nicht nur angeboten, sondern auch gerne nachgefragt.

Ebenso erfreut sich seit etlichen Jahren das sogenannte Jobticket, einer Kooperation mit regionalen Anbietern, guter Nachfrage.

Individuellen Bedarfen nach flexibler Arbeitszeitgestaltung und Modellen zur Vereinbarkeit von Familie oder Pflege und Beruf wird bedarfsgerecht und verlässlich begegnet, wie nicht zuletzt der Gleichstellungsplan der Stadt Siegen eindrucksvoll belegt.

KiTS - Kinder in Tagesgroßpflege Siegen in Trägerschaft der Universitätsstadt Siegen. Die etwas lange Bezeichnung steht für eine besonders gelungene Konzeption, die sich in die vielen Angebote einreicht. Siegen wurde mit der Entwicklung von KiTS im Jahr 2011 als Modellkommune im Aktionsprogramm Kindertagespflege ausgezeichnet. Bei dem Konzept „KiTS“ findet Kindertagespflege in einer Kindergruppe von bis zu 9 Kindern unter 3 Jahren, in eigens dafür ausgestatteten Räumlichkeiten und durch ein Team sozialversichert beschäftigter Tagespflegepersonen statt. In Siegen gibt es im Herbst 2019 mehr als 30 festangestellte Tagesmütter in elf unterschiedlichen Standorten; zu dem Standort im Rathaus Weidenau gibt es in der Zinsenbach einen weiteren Standort in städtischer Trägerschaft.

Die beispielhaften Ausführungen belegen die zahlreichen Anstrengungen der Stadtverwaltung Siegen, nicht nur als attraktive Arbeitgeberin / attraktiven Arbeitgeber zu erscheinen, sondern dies vielmehr nachhaltig und verlässlich zu leben.

Ausruhen kann man sich auf dem Erreichten nicht. Die bereits angeschnittenen Veränderungen und Herausforderungen zwingen dazu, den „Kampf gegen die Windmühlen“ (um bei dem Begriff zu bleiben) aufzunehmen beziehungsweise weiterzuführen.

#### **4. Personalstrategische Handlungsschwerpunkte**

Bei der Beschäftigung mit dem Thema begegnet man vielen Einzelaspekten, die situations- oder anlassbezogen in den Vordergrund gerückt werden. Aber wie werden die jeweiligen Situationen, Entwicklungen und Tendenzen in den unterschiedlichen Organisationsbereichen der Stadtverwaltung gesehen? Welche Konsequenzen und Handlungsschwerpunkte ergeben sich daraus für eine gesamtstädtische Personalstrategie für die kommenden Jahre?

Wichtig war der Projektgruppe aus Personalentwicklung und Personalbedarfsplanung (unter aktiver engagierter Einbringung von verschiedenen Auszubildenden in der Abteilung 1/1) dabei auch, die einzelnen Organisationsbereiche aktiv und bewusst mit einzubeziehen. Um dies zu verdeutlichen, um auch Verantwortung für Weichenstellungen nicht zentriert, sondern gesamtstädtisch verteilt zu verstehen, soll die aktive Beteiligung der Organisationsbereiche auch in Zukunft als wichtiger Bestandteil zur Ermittlung und Umsetzung von personalstrategischen Handlungsschwerpunkten verstanden werden.

Der erweiterte Blickwinkel soll die bekannte Datenerhebung der turnusmäßigen Personalbedarfsplanung ergänzen, um passgenauer Maßnahmen zu entwickeln und damit einer sich in Zukunft verschärfenden Personalsituation besser begegnen zu können. Hierzu wurde ein Fragenkatalog entwickelt, der helfen soll, den Stand der Dinge besser beurteilen zu können. Der Fragenkatalog richtete sich an die Führungskräfte der Organisationsbereiche, mit denen keine persönlichen Gespräche (vgl. Punkt 5) geführt wurden. Die Befragung sollte transparent, freiwillig und anonym erfolgen und wurde im Januar 2020 mit einem Umfragetool online durchgeführt. Alle Fragen und Antworten sind dem Bericht als Anlage beigefügt.

Wie richtig der Gedanke einer Beteiligung war und ist, zeigt die hohe Beteiligung an der Umfrage: 88% am 13.02.2020.

Für die Umfrage wurden 6 Fragegruppen entwickelt:

- Demographische Entwicklung
- Aufgabenbewältigung
- Personalfluktuation
- Kompetenzen
- Gesundheit und Arbeitsschutz
- Nachwuchsgewinnung

### **Demographische Entwicklung**

Beschäftigt man sich eingehender mit einem Thema, gerät man allzu oft in Versuchung zu unterstellen, dass andere Gesprächspartnerinnen und -partner in eben diesem Thema auch zu Hause sind und sich damit eingehender beschäftigen – eine Annahme, mit der man oft daneben liegt.

Wie sieht es denn bei uns in der Stadtverwaltung aus, beschäftigen sich die verantwortlichen Kolleginnen und Kollegen in den Organisationseinheiten mit der Thematik, ist das mit all seinen Problemen vor Ort „angekommen“? Diese Fragen sind interessant und vielmehr noch die möglichen Antworten. Die Erfahrungen, die man häufiger in Personalverwaltungen macht, ist doch vielmehr so, dass die personellen Ersatz suchende Dienststelle, zugespitzt formuliert, erwartet, dass die Personalverwaltung innerhalb kürzester Zeit den Ersatz präsentiert, ihn sozusagen vom „Kleiderbügel“ nimmt oder aus der Schublade hervor holt.

Mit den Fragestellungen sollte herausgefunden werden, inwieweit man sich unter den Verantwortlichen in den vielen Aufgabengebieten der Stadtverwaltung hier schon mehr oder weniger eingehend mit der Thematik befasst hat und auch Erkenntnisse gewinnen, wie man sich den Problemstellungen unter Umständen schon genähert hat.

Wie eigentlich auch zu erwarten, hat sich die überwiegende Anzahl der Verantwortlichen schon mal Gedanken gemacht, dass die Aufgabenbewältigung in den nächsten Jahren sich ein wenig schwieriger gestalten könnte als in der Vergangenheit. Und zumindest hat sich rund ein Drittel der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer auch schon näher mit Vorstellungen zur zukünftigen Personalausstattung beziehungsweise deren Sicherstellung gemacht. Allerdings scheint man bei der Entwicklung ganz konkreter Vorschläge, wie man zukünftigen Problemstellungen begegnen könnte, etwas schwerer getan zu haben, denn die Aussage aus den Antworten zur dritten Frage in der ersten Umfragegruppe ist hier eindeutig und eher negativ.

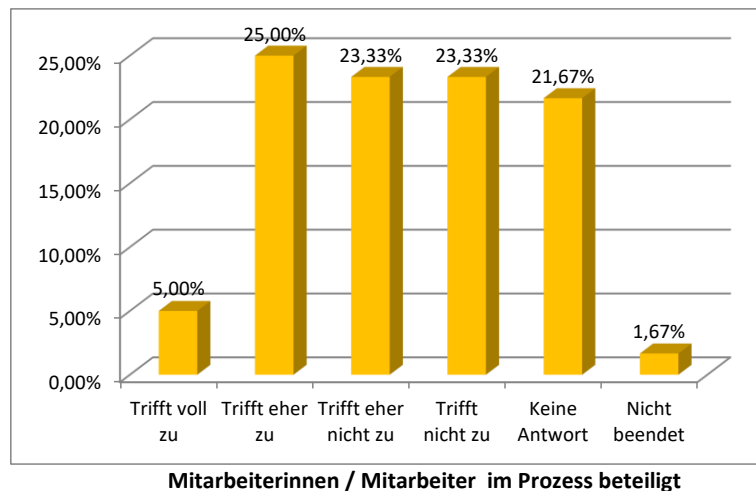
Ein Punkt, den die Arbeitsgruppe für essentiell hält, um entsprechenden Problemstellungen erfolgreich und nachhaltig begegnen zu können, nämlich die Einbeziehung der Beschäftigten vor Ort, scheint bei faste einem Drittel („trifft voll zu“/„trifft eher zu“) angekommen zu sein und anscheinend gibt es auch



Bereiche, in denen Gespräche und Prozesse initiiert wurden, bei denen man gemeinsam Probleme und Lösungsmöglichkeiten diskutiert.

Denn die Angaben zur Frage, inwieweit man die Bereitschaft der Mitarbeiterschaft, sich hier einbinden zu lassen, positiv beurteilt, ist bei den direkten Antworten zu mehr als der Hälfte bejaht worden. Insgesamt deutet der Block „Keine Antwort“ aber darauf, dass man in dieser Richtung noch nicht engagiert war. Nach Ansicht der Arbeitsgruppe sollte aber genau hier angesetzt werden.

#### Wurden Ihre Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter in Planungsprozesse und bei der Entwicklung von Maßnahmen beteiligt?



#### Fazit:



Das Thema ist angekommen, sollte aber deutlich vertieft und begleitet werden. Die Bereitschaft insbesondere der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich hier entsprechend zu engagieren, ist sehr zu begrüßen und sollte zur gemeinsamen Erarbeitung von Lösungsansätzen unbedingt genutzt werden.

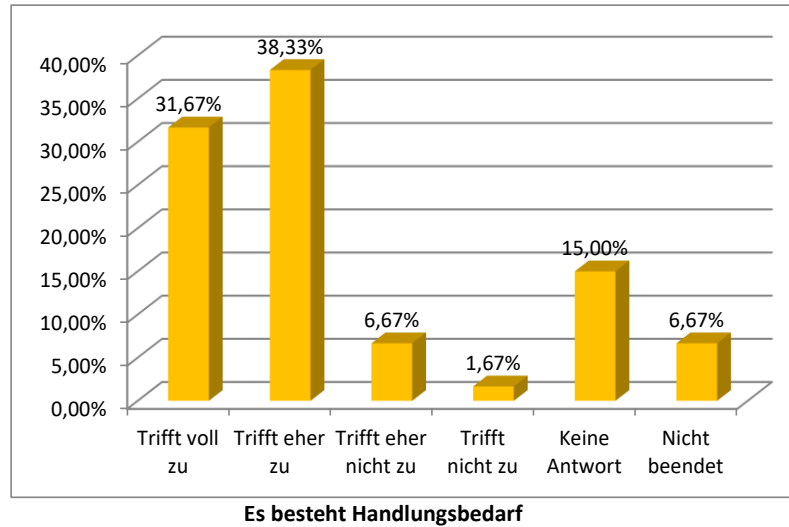
#### Aufgabenbewältigung

Diese zweite Fragengruppe zielt mit den einzelnen Fragestellungen darauf ab, Erkenntnisse über vorhersehbare oder mutmaßliche Entwicklungen und Trends zu gewinnen, die Auswirkungen auf die Aufgabenbewältigung haben könnten sowie über mögliche Problemlösungsansätze. Wie unschwer zu erkennen ist, hängen die Fragen und Antworten alle thematisch zusammen.

Die ersten beiden Fragen (Aufgabenwegfall oder –zuwächse) hängen unmittelbar zusammen. Überwiegend wird kein oder nur wenig Aufgabenwegfall erwartet. Dafür fällt die Antwort auf die Frage, ob für den Aufgabenbereich zukünftig wahrscheinlich noch mit Aufgabenzuwächsen zu rechnen ist, noch eindeutiger aus, denn überwiegend rechnet man wohl damit. Die Antworten zur Frage 3 nach möglicherweise in Teilbereichen entstehenden Wiederbesetzungsschwierigkeiten fallen überwiegend pessimistisch aus, rechnet man hier doch mit großen Schwierigkeiten. Dabei blickt man wahrscheinlich insbesondere auf die demographische Entwicklung. Mangelnde strategische oder organisatorische Überlegungen bei personellen Wechsels oder vor absehbaren Vakanzen finden jedenfalls überwiegend Anwendung, wobei von den gegebenen Antworten mehrheitlich eine organisatorische Beratung und Begleitung durch die Arbeitsgruppe 1/1-1 Organisation für erforderlich gehalten wird.

Sehr große Zustimmung erfährt Frage 6 der Fragegruppe, inwieweit absehbar Tendenzen oder Trends im jeweiligen Aufgabenspektrum gesehen werden, die zum Handeln zwingen sollten.

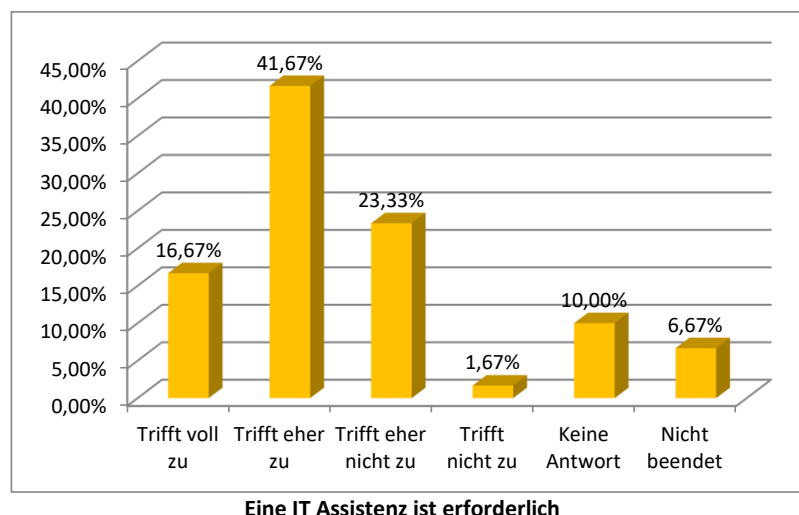
**Gibt es im Aufgabenbereich Tendenzen oder Trends, die zum Handeln zwingen sollten?**



Eine so breit aufgestellte Zustimmung ist mutmaßlich auch mit der Einsicht verbunden, dass Defizite erkannt wurden und die Antworten auf die sich anschließenden Fragen lassen den Schluss zu, dass dies (auch) mit der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung verknüpft ist. Frage 7, inwieweit im jeweiligen Aufgabengebiet mit dem Einsatz neuer Technologien beziehungsweise einem Ausbau digitaler Strukturen zukünftig zu rechnen ist, wird eindeutig und überwiegend genau in diese Richtung beantwortet.

Ähnlich und deutlich in der Erwartung personeller und / oder organisatorischer Veränderungen auch in der Aufgabenstruktur, sind die Antworten auf die Konsequenzen dieser Entwicklung.

Eine deutliche Mehrheit hält für den eigenen Aufgabenbereich eine erweiterte IT-Assistenz für notwendig.



## Fazit:



Die zukünftige Aufgabenbewältigung wird als Herausforderung ernst genommen.

### Problembereiche:

- Erwartete Aufgabenzuwächse
- Zunehmende Technisierung und Digitalisierung
- Wiederbesetzungsprobleme.

## Personalfluktuation

Die dritte Fragengruppe hat den wichtigsten Bereich im Blick: das Personal. Sind Pläne für einen früheren Renteneintritt von Beschäftigten Aufgabenbereichs in der Regel bei den Vorgesetzten bekannt, lautete die erste Frage. Wenngleich die überwiegende Anzahl der Antworten die Frage eher positiv beantwortet, deutet der verbleibende Anteil, bei dem solche Pläne nicht oder eher nicht bekannt ist, bei den Antworten darauf hin, dass hier Kommunikationsdefizite vorliegen, die abgestellt werden sollten. Es erscheint der Arbeitsgruppe essentiell, dass entsprechende Pläne der Beschäftigten frühzeitig besprochen werden, um so früh wie möglich mit internen Ersatzplanungen und Gesprächen mit der Personalverwaltung beginnen zu können. In diesem Kontext ist auch die zweite Frage nach der Einbeziehung ausscheidender Beschäftigter in den Prozess der Nachfolgeplanung zu sehen. Diese ist sicher nicht bei jedem Arbeitsplatz zwingend erforderlich und das spiegeln auch die Antworten auf diese Frage wider.

## Exkurs

Zunehmend sind in den letzten Jahren **auch Umsetzungen als weiterer Faktor für Personalfluktuationen** zu verzeichnen:

### Beteiligungsverfahren und Umsetzungen

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Beteiligungsverfahren	418	489	510	579	675	736
davon Umsetzungen	22	40	44	35	40	53

Die Beteiligungsverfahren mit dem Personalrat und der Gleichstellungsstelle sind in den letzten Jahren konstant von Jahr zu Jahr deutlich angestiegen. Im Jahr 2010 wurde erstmal die Zahl 300 bei den jährlichen Beteiligungsverfahren überschritten.

Auch die Umsetzungen sind seit 2014 angestiegen und zudem seit 2015 konstant auf einem hohen Stand geblieben.

Dabei ist bei genauerer Betrachtung ersichtlich, dass der Anteil dieser Umsetzungen in den Geschäftsbereichen 2 und 5 besonders hoch ist. Auch das Maß der Umsetzungen im Geschäftsbereich 4 stellt sich erhöht dar, wohingegen die Umsetzungen in den Geschäftsbereichen 1 und 3 einen normalen Umfang aufweisen.

Auch die gestiegene Anzahl von Umsetzungen verursacht nicht nur in der AG Personal bzw. der Abteilung 1/1 zunehmend eine Arbeitsverdichtung. Und es gibt natürlich auch unterschiedliche Gewichtungen hinsichtlich der inhaltlichen Folgewirkungen. So verursacht letztlich eine Arbeitszeitänderung naturgemäß in der Regel wesentlich weniger Aufwand und Folgewirkungen (sowohl in der Organisationseinheit der Beschäftigten als auch in der Abteilung 1/1) als wie etwa eine Umsetzung von Beschäftigten auf einen anderen Arbeitsplatz.

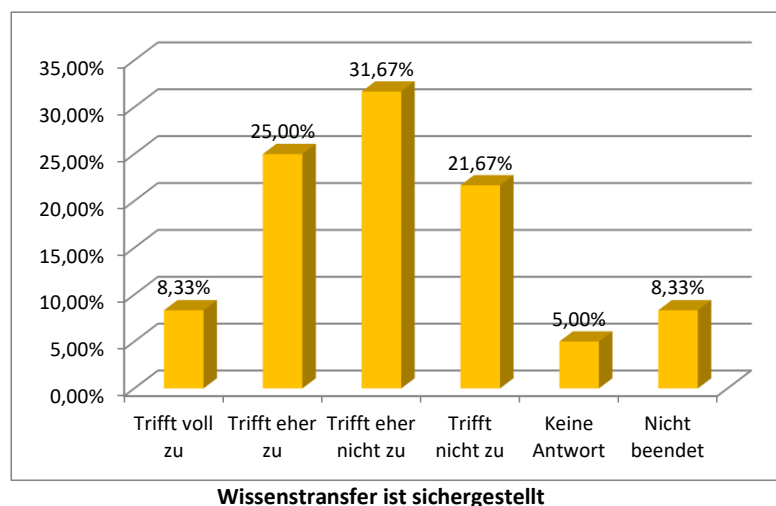
Umsetzungen bieten daneben aber auch eine Chance. Beschäftigte bekommen durch den Einsatz in verschiedenen Arbeitsbereichen vielseitige Kenntnisse über Abläufe und Strukturen in anderen Teilen der Verwaltung. So lernen sie die jeweils anderen Bereiche aus einer ganz anderen Sicht kennen und entwickeln ein größeres Verständnis füreinander. Nebenbei wird durch neue persönliche Kontakte ein Netzwerk aufgebaut, das nutzbringend für die Gesamtverwaltung eingesetzt werden kann.

Die befragten Bereiche treffen bei den Antworten zur Frage 3, inwieweit der jeweilige Aufgabenbereich auch ohne altersbedingte Abgänge von zunehmenden Fluktuationen betroffen ist, eine ähnliche Aussage. Auf die Fragen und Antworten zur Fragensgruppe 3 – Personalfluktuations in der Anlage 2 zum Bericht wird hingewiesen. Hierzu gibt es zwar annähernd ähnlich hohe Gegenaussagen, aber dies hängt natürlich von den unterschiedlichsten Faktoren in den verschiedenen Aufgabenbereichen ab. Die Antworten bei der vierten Frage, ob die Ursachen dieser altersunabhängigen Fluktuationen bekannt sind, werden überwiegend bejaht. Dass dies nicht in allen Fällen so ist, belegen neben dem geringen Anteil gegenteiliger Aussagen auch die Voten für „keine Antwort“.

Die Frage 5 versteht sich in präventiver Richtung, um beispielsweise in Beschäftigtengesprächen auch entsprechenden Fluktuationen entgegenwirken zu können. Hierbei liegt in der Fragestellung der Schwerpunkt auf tatsächlich häufig nachgefragten alternativen Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodellen, mit denen Notwendigkeiten von familiären Zeiten („Elternzeit“) oder Pflegezeiten hilfsbedürftiger Angehöriger mit dem Beschäftigungsverhältnis in Einklang gebracht werden können. Für nähere Informationen hierzu sei auf das Kapitel „Förderung der Vereinbarkeit von Familie / Pflege und Beruf für Frauen und Männer“ im aktuellen Gleichstellungsplan der Stadtverwaltung Siegen verwiesen. Dass solche Angebote der Stadtverwaltung nicht generell Gesprächsgegenstand zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten sind, ist Fazit aus der Umfrageauswertung. Diese beschäftigungsfreundlichen Angebote sind Bestandteil der Arbeitgebermarke der Stadtverwaltung Siegen und werden selbstverständlich bei Bedarf praktiziert. Dies sollte auch anlässlich wiederkehrender Gespräche mit Beschäftigten regelmäßig kommuniziert werden.

Regelmäßiger Bestandteil personeller Fluktuationen sind Wissensverluste, die nur durch an die Herausforderungen des Arbeitsplatzes zugeschnittene Einarbeitungszeiten vermindert (nicht vermieden) werden können. Teils vorhandene Qualifikationsdefizite und komplexe Problemstellungen machen zur Vermeidung von Folgeschäden und –kosten im Idealfall eine Einarbeitung durch bisherige Stelleninhaberinnen bzw. Stelleninhaber – erforderlich. In Teilbereichen wurde in geführten Gesprächen (vgl. Seite 63 ff) auf die Notwendigkeit längerer Einarbeitungszeiten hingewiesen. Wie beurteilen die Verantwortlichen der Aufgabenbereiche die Ist-Situation zu diesem wichtigen Thema?

**Ist ein Wissenstransfer von ausscheidenden auf nachfolgende Mitarbeitende sichergestellt?**



Die Antworten zur sechsten Frage weisen zumindest auf große Probleme hin. Zwar geben etwas mehr als ein Drittel der Befragten an, dass ein Wissenstransfer von ausscheidenden auf nachfolgende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überwiegend sichergestellt ist, aber mehrheitlich wird ansonsten ausgesagt, dass dies nicht oder eher nicht zutrifft.

Positiver sind die Antworten zur Frage, inwieweit Vorstellungen vorhanden sind, wie möglichen Problemen beim Wissenstransfer begegnet werden kann, denn die Antworten, dass entsprechende Vorstellungen vorhanden sind, überwiegen. Gleichwohl ist der Anteil von Antworten, dass keine bzw. eher keine Vorstellungen vorhanden sind, groß.

Die letzte Frage zu diesem Themenkomplex fragt nach einem Meinungsbild, ob ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise als Honorarkräfte oder als Teilzeitkraft eine zeitlich begrenzte Hilfestellung bieten, um Engpässe abzufedern oder einen Wissenstransfer (im Ausnahmefall) auf diese Weise sicherzustellen. Diese Lösungsvariante, die gerade in letzter Zeit vereinzelt angewendet wurde, erhält kein einheitliches Votum, allerdings überwiegt mit rund 60% die Skepsis.

Das Problem ist essentiell. Wie zuletzt bei einigen persönlichen Gesprächen der Arbeitsgruppe ist in der Vergangenheit häufig beklagt worden, dass sich lediglich kurze, meist aber keine Einarbeitungszeiten ergaben. Ebenso wurde in Gesprächen darauf hingewiesen, dass häufig eine frei gewordene Stelle erst nach längerer Zeit wiederbesetzt (wurde) und in der Zwischenzeit andere Beschäftigte häufig über die Belastungsgrenze hinaus versuchen, die hieraus entstehenden Probleme abzufedern.

Das Problem einer frühzeitigen Wiederbesetzung könnte sich aufgrund des knapper werdenden Nachwuchses in Zukunft mit vorhersehbaren Folgen vergrößern.

#### **Fazit:**



Problembereiche im Umfeld von Personalfluktuationen:

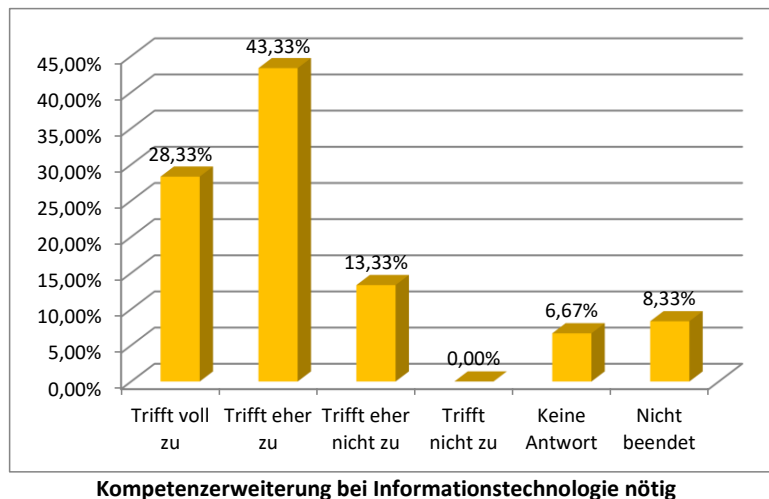
- Frühzeitige Kommunikation über anstehende Veränderungen
- Regelmäßige Kommunikation über Bedarfe der Beschäftigten und Angeboten der Arbeitgeberseite
- Wissenstransferprobleme müssen gelöst werden.

#### **Kompetenzen**

Beim vierten Fragenkomplex geht es wieder um Personal. Es geht um Kompetenzanforderungen und Kompetenzdefizite. Man hat die Aussage "Irgendwie wird alles komplizierter" schon vernommen und der ersten Frage, ob die Anforderungen an neu eingestelltes Personal stetig ansteigen, wurde deutlich zugestimmt. Die zweite Frage nach erkennbaren Fach- und Führungsqualitätsdefiziten bei neuem Personal auf Führungsstellen wurde nicht eindeutig beantwortet. Die Eindrücke, die zu einer Meinung über entsprechende Qualitäten oder Defizite führen, sind von vielen Faktoren abhängig und nie ganz objektivierbar und eine große Zahl der Umfrageteilnehmerinnen und –teilnehmer gibt hier vielleicht auch aus diesem Grund keine Antwort. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die dem letzten Personalentwicklungskonzept entsprechenden Führungskräftequalifizierungen durchgeführt wurden und für neu in Verantwortung gekommene Führungskräfte bei erneuten Qualifizierungsmaßnahmen sicher eine Hilfestellung bieten.

Themen, Aufgaben und Anforderungen sind meist nicht statisch, sondern unterliegen einer konstanten Entwicklung. Werden Veränderungen für den Aufgabenbereich (generell oder in Teilbereichen) gesehen, die Auswirkungen auf das Anforderungsniveau von Stellen haben könnten, lautete die dritte Frage. Dieser Frage wurde deutlich zugestimmt.

Wie aus den Antworten zur nächsten Fragen, ob Veränderungen erwartet werden, die Kompetenzerweiterungen im Bereich der Informationstechnologie notwendig machen, zu entnehmen, ähneln sich die Antworten sehr und sind bei dieser vierten Fragen eher noch ausgeprägter.



Zusammengefasst werden viele Veränderungen erwartet, die Auswirkungen auf die Bewältigung der Arbeit haben. Der Fokus liegt zwar nicht nur, aber doch deutlich auf den zu erwartenden Veränderungen durch zunehmende Technisierung und Digitalisierung.

#### Fazit:



Kompetenzerweiterung mit Schwerpunkt auf Technisierung und Digitalisierung.

#### Gesundheit und Arbeitsschutz

Gesundheit und Arbeitsschutz wurde nicht „zur Arrondierung“ in den Fragenkatalog der Umfrage aufgenommen, sondern ist vielmehr ein weiterer wichtiger Baustein im Gesamtkontext. Die überwiegend sehr positiven Äußerungen bei den Antworten zur zweiten Fragen, ob die arbeitgeberseitigen Angebote zur Gesunderhaltung in allen Teilbereichen als zufriedenstellend beurteilt werden, belegen die zahlreichen Anstrengungen der letzten Jahre. Vereinzelte Kommentare lassen darauf schließen, dass die angemerkte Problematik bereits bekannt ist. Ein kleinerer Teil der Antworten auf die Frage, ob es im jeweiligen Aufgabenbereich Arbeitsfelder mit besonderen Gefährdungen gibt, deren Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten bisher noch nicht abschätzbar sind, hat angegeben, dass dies voll bzw. eher zutrifft. Hier ist auf die Verpflichtung hinzuweisen, auch solche Verdachtsmomente der Personalverwaltung beziehungsweise dem Sicherheitsingenieur mitzuteilen. Unabhängig hiervon steht für Sommer 2020 die turnusmäßige Arbeitsschutzanalyse (3-Jahres-Turnus) an.

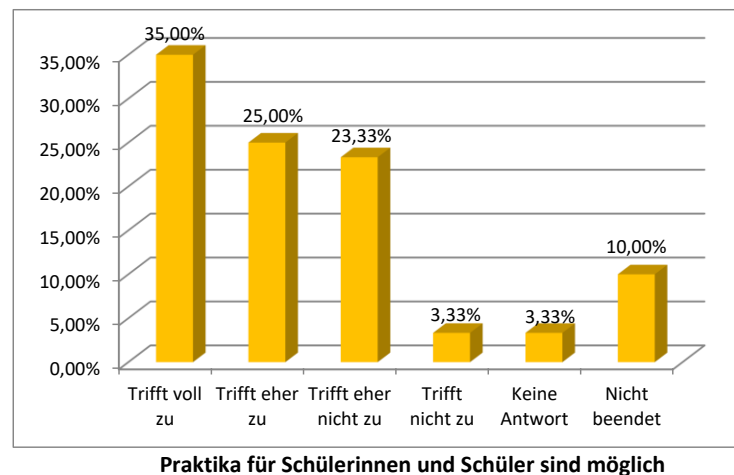
#### Fazit:



Gesundheit und Arbeitsschutz werden bei der Stadtverwaltung Siegen ernst genommen.

## Nachwuchsgewinnung

Es wurde bereits in den ausgewählten Gesprächen deutlich, dass noch weitere Ausbildungsplätze in Aufgabengebieten eingerichtet werden können. Die Antworten zur dritten Frage, die auf die grundsätzliche Bereitschaft zur Einrichtung (zusätzlicher) Ausbildungsplätze abzielt, sind überwiegend sehr positiv und bejahen die Frage. Dass noch, zumindest theoretisch, Luft nach oben für die Einrichtung weiterer Ausbildungsplätze besteht, belegen die Antworten aus der Umfrage. Zeigen doch einige Bereiche (bei denen noch kein Ausbildungsplatz eingerichtet ist) an, dass ein beziehungsweise sogar zwei Ausbildungsplätze eingerichtet werden könnten. Einige Bereiche, bei denen bereits ausgebildet wird, haben bei den Antworten zur zweiten Frage angegeben, dass noch ein weiterer Ausbildungsplatz eingerichtet werden könnte. Andere signalisieren, dass es Hindernisse für die Einrichtung weiterer Ausbildungsplätze gibt, über die gesprochen werden muss. Äußerst erfreulich ist die hohe Bereitschaft zur Ermöglichung von Praktika für Schülerinnen und Schüler.



Die Bereiche, die die entsprechenden (erfreulichen) Rückmeldungen hinsichtlich Ausbildungsplätzen und Praktika für Schülerinnen und Schüler gegeben haben, werden gebeten, baldmöglichst Kontakt mit der Ausbildungsleitung der Stadtverwaltung aufzunehmen, die bereits entsprechend informiert wurde.

### Fazit:



Die Bereitschaft zum Ausbau von Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung ist vorhanden. Diese Chance sollte genutzt werden.

## 5. Ausgewählte Gespräche

Die Auswertung der Datenlage, die in Abschnitt A Ausgangslage – Erkenntnisse und Fragestellungen dargestellt ist (ab Seite 9), ergibt für den Betrachtungszeitraum bis 2020 einige Auffälligkeiten, beispielsweise hinsichtlich

- Anzahl ausscheidender Beschäftigter in bestimmten Organisationseinheiten,
- Anzahl ausscheidender Beschäftigter in bestimmten Berufsgruppen/Tätigkeitsbereichen,
- Anzahl ausscheidender Führungskräfte in bestimmten Organisationseinheiten.

Exemplarisch wurden daher mit den Leitungskräften einiger dieser betroffenen Bereiche Gespräche geführt. Ziel war dabei die Konkretisierung der jeweiligen Situation und die Diskussion über mögliche Handlungsoptionen. So unterschiedlich wie die Aufgabenstellungen der Bereiche waren auch die geschilderten Problemstellungen. Für die Personalbedarfsplanung relevante Erkenntnisse sind

nachstehend bei den aufgezeigten Einzelbereichen kurz skizziert. Immerhin vorhandene gleichgelagerte Problemstellungen sind am Ende aufgeführt.

### **Abteilung Grünflächen**

Die demographische Entwicklung ist bekannt und auch Gesprächsthema in verschiedenen hierarchieübergreifenden Gesprächsrunden. Kritisch hinterfragt wurde nach einer kürzlich erfolgten Bestandsaufnahme durch die neue Abteilungsleitung die Personalbemessung der gesamten Abteilung zur Bewältigung der aktuellen Aufgabennotwendigkeiten. Als Gesamtfazit sei ein Mehrbedarf an Personal sowie teilweise mit anderer Ausbildung bzw. Qualifikation zu ziehen. Die Personalsituation sei kritisch insbesondere auch im Hinblick auf die Besetzung von Vorarbeiterstellen. Eine Ausweitung von Ausbildungsstellen im Gärtnerbereich scheitert derzeit an Ausbilderressourcen, im Forstbereich soll zukünftig erstmalig selbst ausgebildet werden. Für den Bereich Gesundheitsprävention wird auf altersbedingte Belastungsgrenzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Friedhöfen und in Grünflächen hingewiesen. Bedingt durch den Einsatz vieler Maschinen und den Einsatz teils komplexer Fachsoftware im gesamten Aufgabenspektrum stellt der technologische Fortschritt den gesamten Grünflächenbereich vor ständig neue Herausforderungen. Die Situation wurde sehr eindrücklich und nachvollziehbar anhand eines konkreten Punktes geschildert. So wurde berichtet, dass die Arbeit sich insbesondere im Bereich Vermessung und Zeichnung/Planerstellung verändert hat: Die Ing.-Planerinnen und Planer nutzen seit zwei Jahren ein CAD-System, das auf Vermessungsdaten, meist zweckgebundene Teilvermessungen einer Baustelle, die in die Anwendung übertragen werden, basiert (System AutoCad).

Die Zeichnung von Friedhofsplänen erfolgt seit einigen Jahren nicht mehr auf Transparentpapier, sondern in ein Geografisches Informationssystem (GIS). Daten der Friedhofsverwaltung werden dort mit den Bestattungsplätzen verknüpft. Das System wird zur Planung und zu Informationszwecken genutzt (System: Winfried). Das Grünflächenkataster hat sich von handkolorierten Plänen der Deutschen Grundkarte zu einer umfangreichen Datenbank (Spielplatzkataster, Grünflächenkataster, Baumkataster, Forst-Flächen) gewandelt, die immer mit Flächenbezug (GIS) arbeitet. Hier sind über 1.200 Flächen zu kartieren (aus dem Luftbild, nach Vermessung vor Ort), zu digitalisieren und mit den Daten der Datenbank zu verknüpfen (System: Datenbankgesellschaft und QGIS). Zukünftig wird das Grünflächenkataster eine zentrale Rolle spielen, da hierüber Pflegepläne, Pflegestufen, Arbeitsaufträge und Zeiterfassung erstellt und abgewickelt werden. Zudem wird die Baumkontrolle inkl. Maßnahmen darüber organisiert. Erst das Kataster gibt Auskunft über den Personalbedarf, da erst damit die genauen Flächen, die Qualität der Pflege und die Art der Pflege bekannt werden. Dies dient der eigenen Organisation und Struktur (planvolles Handeln). Der derzeitige Stand wurde nach Angaben der Abteilung im Rahmen der letzten Überprüfung durch das GPA deutlich kritisiert. Geomatikerinnen und Geomatiker sind das Bindeglied zur Vermessung, die Daten / Kataster aufbauen und pflegen und für die übrigen Nutzer Beratung und Einweisung bieten. Die bisherigen Aufgaben einer Zeichnerin / eines Zeichners haben sich in die Aufgaben einer Geomatikerin / eines Geomaten gewandelt. Neben dem Einsatz einer Geomatikerin / eines Geomaten wird zudem eine dauerhafte IT-Assistenz mit erweitertem Aufgabenspektrum als notwendig erachtet.

Die Abteilung wurde gebeten, alle strukturellen Mängel der Abteilung 1/1 aufzuzeigen, damit Fehlentwicklungen der Vergangenheit geprüft und durch geeignete Maßnahmen abgestellt werden können.

### **Abteilung Soziale Dienste**

Auch hier ist die demographische Entwicklung der kommenden Jahre hinreichend bekannt. Immerhin werden fast 20 Beschäftigte der Berufsgruppe Sozial- und Erziehungsdienst, davon 5 Führungskräfte altersbedingt ausscheiden. Die Probleme gehäufte (altersbedingte) Fluktuationen sind bereits aus den letzten Jahren insbesondere im ASD (Allgemeiner Sozialer Dienst) bekannt (Erfahrungs- /Wissensverlust, Einarbeitung durch teils noch nicht hinreichend erfahrene Kräfte), Lösungsansätze wie flexibles mobiles Arbeiten, Trainee-Modell, Kontakthalten zu Ehemaligen und zeitweise Beurlaubten werden angewandt. Der dramatische Fachkräftemangel im ASD hat zu einem Positionspapier des Städtetages Nordrhein-



Westfalen geführt, dass für die 126. Sitzung des Sozial- und Jugendausschusses des Städtetages Nordrhein-Westfalen erstellt wurde. Sehr problematisch ist die notwendige Umverteilung von Wochenarbeitsstunden wenn Vollzeitkräfte als Teilzeitkräfte aus Elternzeiten zurückkommen. Der Führungskräftemangel wird dramatisch bewertet, es wird überlegt, inwieweit Führungspositionen in Zukunft teilbar sind und ggf. eine Mindeststundenzahl hierfür zu definieren ist. Angebote für Fortbildungen und Gesundheitsmaßnahmen werden gerade im kritischen ASD-Bereich angenommen. Fortbildungen zu kulturellen Hintergründen werden als notwendig bezeichnet. Das erwähnte Positionspapier der Arbeitsgruppe „Kinder und Jugendhilfe“ beim Städtetag Nordrhein-Westfalen empfiehlt neben bereits angegangenen Maßnahmen zur Behebung des Fachkräftemangels u.a. eine regelmäßige Bedarfsbemessung, Schaffung von Überhangstellen („Springerpool“) und Erarbeitung eines Konzeptes zur systematischen Anwerbung entsprechender Fachkräfte.

### **Abteilung Kultur**

Mit Ausnahme des Institutes Musikschule sind im Planungsbereich keine übermäßigen altersbedingten Fluktuationen zu erwarten. Im Bereich der Musikschule werden im Planungszeitraum rund 40% des Lehrpersonals altersbedingt ausscheiden. Es wurde darauf hingewiesen, dass hier Anreize geschaffen werden sollten, indem beispielsweise mehr mit regulären und unbefristeten Stellen anstelle von Honorarverträgen gearbeitet werden sollte. Als besondere Aufgabe und Herausforderung wird jedoch der Bereich Museen gewertet, bei dem Umbaumaßnahmen und Erweiterungen anstehen. Die Auswirkungen auf Personalbedarf und Personalqualifikation sind noch zu prüfen, ebenso wird mehr Aufsichtspersonal wegen des zweiten zukünftigen Standortes entstehen. Die Institute Stadtarchiv und Museen sollen zukünftig vernetzt werden, eine dauerhafte IT-Assistenz wird als notwendig thematisiert. Die Abteilung Kultur wird sich zukünftig für mehr Ausbildungsplätze und auch Angebote für Praktikantinnen und Praktikanten einsetzen.

### **Abteilung Zentrale Gebäudewirtschaft**

Über 70 Beschäftigte unterschiedlichster Berufsgruppen (mit Schwerpunkt im Bereich Technischer Dienst und Hausmeisterinnen / Hausmeister), davon 3 Führungskräfte, scheiden im Planungszeitraum altersbedingt aus. Die sich abzeichnende demographische Entwicklung wird mit Sorge betrachtet, da personeller Ersatz zunehmend schwieriger wird. Hier werden insbesondere die Bereiche Technischer Dienst, Reinigungskräfte in der Berufsgruppe Gebäudeservice und Hausmeisterin / Hausmeister, wo bereits heute Vertretungen nicht mehr zu organisieren sind, genannt.

Ausschreibungsverfahren, gerade auch im technischen Bereich, sind häufig erst im Wiederholungsfall erfolgreich. Komplexer werdende Problemlagen verbunden mit Zuschussprojekten mit hohem Verwaltungsaufwand und einem zu komplizierten Vergaberecht seien mit ursächlich, dass selbst qualitativ guter Nachwuchs mindestens ein halbes Jahr oder länger für eine vernünftige Einarbeitung benötige. Die dargestellten Probleme seien der Grund für gesundheitsbedingte Personalausfälle, die die Lage noch verschärfen würden. Eine erweiterte IT-Assistenz wird dringend benötigt.

Ein grundsätzlich mögliches Angebot an mehreren Ausbildungsstellen scheitert derzeit an Personalmangel und Arbeitsüberlastung.

### **Abteilung Kinder-, Jugend- und Familienförderung**

Im Planungszeitraum werden rund 30 Beschäftigte nahezu ausschließlich aus dem Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes ausscheiden. Erschwerend kommt hinzu, dass rund die Hälfte der Führungskräfte der Abteilung altersbedingt ausscheiden werden. Die demographische Entwicklung ist im Blick und die Suche nach geeignetem Personal beginnt schon früh in Eigeninitiative. Im Bereich der Jugendarbeit kann es schwierig sein, wenn der Generationenunterschied bei älterem Personal zu groß wird. Als problematisch auch im Hinblick auf Nachwuchsgewinnung wird der bisherige häufige Einsatz von befristeten Arbeitsverträgen bewertet. Bei dieser Bewertung ist man sich jedoch bewusst, dass Mitarbeitende nach Elternzeit oder Sonderurlaub wegen Kindererziehung nach ihrem Wiedereinstieg einen Anspruch auf Weiterbeschäftigung haben und deshalb auf einer Planstelle einzusetzen sind. Bei Abschluss von unbefristeten Verträgen besteht sonst die Gefahr, dass Stellenüberhänge entstehen.

Die Nachwuchsgewinnung ist nicht in allen Bereichen schwierig, z.B. bei Erzieherinnen / Erzieher liegen regelmäßig genügend Bewerbungen vor. Im Hinblick auf die in den nächsten Jahren ausscheidenden Führungskräfte ist zu konstatieren, dass Leitungsstellen unter den Mitarbeitenden nicht beliebt sind. Als weitere Schwierigkeiten werden fehlende aktuelle Personalbemessungen, zu kompliziertes Vergaberecht, fehlendes Wissen in der Anwendung von Standard-IT-Programmen und generell eine fehlende IT-Assistenz genannt. Dringend empfohlen werden dauerhafte Schulungsangebote im Umgang mit anderen Kulturen und Englischkurse. In diesem Zusammenhang ist der Wunsch nach Kooperationen mit Partnerstädten, insbesondere mit Leeds, entstanden. Hinsichtlich Ausbildungsplätzen überlege man auch hinsichtlich bestehender räumlicher Platzprobleme an einer anderen Konzeption (zentraler Ausbildungsraum für verschiedene Bereiche).

## **Fazit aus den Gesprächen:**

### **Interne Kommunikation**

Die demographische Entwicklung mit Begleitproblemlagen ist bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bereiche sind teilweise aktiv in Überlegungen mit eingebunden.

### **Kommunikation mit Personalverwaltung**

Personalgewinnung wird zunehmend als problematisch eingestuft (aber nicht überall). Eine Kontaktaufnahme mit der Personalverwaltung sollte frühzeitig erfolgen.

### **Sicherstellung von Einarbeitungszeiten / Wissenstransfer**

In Teilbereichen wird auf die Notwendigkeit längerer Einarbeitungszeiten hingewiesen. Teils vorhandene Qualifikationsdefizite und komplexe Problemstellungen machen zur Vermeidung von Folgeschäden und –kosten im Idealfall eine Einarbeitung durch bisherige Stelleninhaberinnen bzw. Stelleninhaber erforderlich.

### **Anreize für Leitungsfunktion**

Die Problematik unbesetzter Leitungs-/Führungsstellen ist nicht neu, wird sich aber durch die demographische Entwicklung verschärfen. Hier wird die Schaffung von Anreizsystemen und gezielte Förderung von geeigneten Nachwuchsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern empfohlen. Ebenso sollten Anreize für „Fachkarrieren“ geschaffen werden.

### **Bereichsbezogene IT-Assistenz**

Deutlich wurde auf die Notwendigkeit der Schaffung von bereichsbezogener IT-Assistenz hingewiesen. Als erweitertes Aufgabenspektrum wird neben dem normalen IT-Service beispielsweise die Pflege und Weiterentwicklung von Programmen, Mitarbeit und Beratung bei Produktauswahl, Organisation und Durchführung von Schulungen sowie Funktion als Wissensmultiplikatorin bzw. -multiplikator genannt.

### **Fortbildung**

Neben den generell genannten Fortbildungen im IT-Bereich und grundlegenden Schulungswünschen bei Ausschreibungen / Vergaben sind zahlreiche Fortbildungswünsche geäußert worden, die generell direkt durch die Bereiche an die Personalverwaltung zu richten sind. Die Spanne reicht vom Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über interkulturelles Wissen bis zu Sprachangeboten (diesbezüglich wird sogar eine Kooperation mit der englischen Partnerstadt Leeds thematisiert).

### **Ausbildung**

Die befragten Bereiche begrüßen verstärkte Bemühungen um weitere Ausbildungsmöglichkeiten und Plätzen für Praktika. Als (teilweise) Hinderungsgründe werden neben Mitarbeiterressourcen fehlende Räumlichkeiten und Arbeitsüberlastungen genannt. Im Rahmen erster konzeptioneller Überlegungen werden auch zentrale Räumlichkeiten für Auszubildende (ggf. auch Praktika) Arbeitsgruppen- bzw. Abteilungsübergreifend als Lösungsmöglichkeit genannt.

## 6. Technologische Entwicklung und Digitalisierung. Gedanken und ein Gespräch

### Gedanken

Im Vorwort der Umsetzungsstrategie der Bundesregierung zur Gestaltung des digitalen Wandels heißt es, dass der digitale Wandel die Art zu leben, zu arbeiten und zu lernen fundamental und mit rasanter Geschwindigkeit ändert. Ziel aller Maßnahmen sei es, die Lebensqualität für alle Menschen in Deutschland weiter zu steigern, die wirtschaftlichen und ökologischen Potenziale zu entfalten und den sozialen Zusammenhalt zu sichern.

Wie jede Neuerung stellt die Digitalisierung insbesondere auch die Kommunen vor große Herausforderungen. Basisvoraussetzung ist dabei eine flächendeckende, schnelle Breitbandversorgung. Denn nur dadurch können Kommunen und ihre Kunden digitale Angebote schaffen und sinnvoll nutzen. Die Breitbandversorgung lässt insbesondere im ländlichen Raum in vielen Gebieten Deutschlands noch auf sich warten. Ein weiterer Stolperstein ist die finanzielle Lage vieler Kommunen. Denn der notwendige Aufbau der technischen Infrastruktur ist mit großen Investitionen verbunden, die ebenfalls nicht von einem Jahr auf das nächste gestemmt werden können.

Und ganz wichtig ist zu beachten, dass es zentral auf eine besonders wichtige Ressource ankommt. Die Beschäftigten unserer Kommune sollen den Weg von einer tradierten Verwaltung hin zu einer digitalen Verwaltung nicht nur mitgehen, sie müssen ihn vielmehr aktiv gestalten und aufbauen. Dies wird ebenfalls nicht schnell gehen. Vielmehr wird dies eine längerfristige und breit angelegte Qualifizierungsoffensive voraussetzen. Und vermutlich wird es zumindest kurzfristig nicht zu ungewissen Einsparpotenzialen im Personalsektor führen, sondern zu einer Aufstockung des Personals kommen.

Bei der Erstellung der Personalbedarfsplanung ist in einigen Gesprächen der Bedarf nach einer zunehmend dringlicher werdenden IT-Assistenz geäußert und deutlich geworden. Die wachsende Technisierung und Digitalisierung schafft damit schon heute die bereits häufiger beschriebenen Aufgabenverschiebungen bzw. neue Aufgaben. Diesbezüglich ist auch auf die kürzlich berichteten Überlegungen der Bundesregierung zu einer Anpassung des Besoldungsrechts gerade im Hinblick auf den drohenden Fachkräftemangel im IT-Bereich des öffentlichen Dienstes zu verweisen.

### Gespräch mit dem Digitalisierungskoordinator

Die Stadtverwaltung Siegen hat im Jahr 2019 die Stelle der Digitalisierungskoordinatorin bzw. -koordinators (CDO – Chief Digital Officer) geschaffen und es lag nah, mit dem Stelleninhaber ein Gespräch zur Standortbestimmung, mögliche Wege und Entwicklungsvorstellungen, Gewinne und Zielvorstellung wie mögliche Verluste zu führen.

#### *Welche Chancen eröffnet die Digitalisierung?*

Zukunft ist ohne Digitalisierung und Vernetzung kaum mehr denkbar. An wenigen anderen Orten trifft dies so zu wie in Städten, Gemeinden und Regionen, die mit Dynamik und Innovationskraft den Herausforderungen von morgen begegnen wollen. Wir brauchen den digitalen Wandel, wenn wir als Standort für die Wirtschaft und als Wohnort für die Menschen attraktiv bleiben wollen.

#### *Was beabsichtigt die Kommune zu tun bzw. konkret: womit will man anfangen bzw. hat man bereits angefangen, welche Schritte kommen als nächstes?*

Im Grunde ist die Digitalisierung nichts Neues. Bereits in den 70er Jahren hielten die ersten Großrechner Einzug in Behörden und Unternehmen. Als weiterer historischer Meilenstein aus Digitalisierungssicht ist z.B. die Kommunikation via Email zu erwähnen, die heute nicht mehr wegzudenken ist. Ordnet man Digitalisierung in Handlungsfelder wie z.B. eGovernment, Mobilität, Bildung, Wirtschaft und Handel ein, so sind aus Sicht unserer Kommune bereits wichtige Schritte im Handlungsfeld eGovernment erfolgt. Ende 2019 ging das Serviceportal online, über das Bürgerinnen und Bürger zukünftig eine wachsende Zahl von kommunalen Dienstleistungen online wahrnehmen können. In den

anderen Handlungsfeldern soll gemeinsam mit öffentlichen und privaten Akteuren erarbeitet werden, wie das Leben in der Stadtgesellschaft mit Hilfe der Digitalisierung komfortabler, nachhaltiger und lebenswerter gestaltet werden kann.

*Werden Arbeitsplätze ganz wegfallen, in welchen Bereichen (als erstes), zeitliche Perspektiven: wann? Und kann man von Schwerpunkten aus Sicht des CDO sprechen?*

Betrachtet man die Digitalisierung unter historischen Gesichtspunkten, so hat sich in den letzten Jahrzehnten die Arbeitsweise bereits schrittweise verändert. Beispielsweise sind Schreibmaschinen verschwunden und PC an deren Stelle getreten. Papierbasierte Karten lagern nun im Stadtarchiv und die Vermessung (um ein Beispiel zu nennen) arbeitet mit einem Geoinformationssystem. Aufgaben sind hinzugekommen, andere sind weggefallen. Mit mobilen Endgeräten ist es technisch möglich auch unterwegs auf bestimmte Katasterkarten etc. zuzugreifen. Das spart Arbeitswege. Ob sich die Zahl der Beschäftigten in Korrelation zur Einführung der Email auffällig verändert hat, müsste man einmal untersuchen. Ich vermute aber eher nicht. Insbesondere die Umstellung von Arbeitsabläufen auf neue Bedürfnisse ist erst einmal arbeitsintensiv. Die Erfahrung zeigt, dass neue Möglichkeiten auch immer neue Aufgaben mit sich bringen. So hat der städtische Einsatz von sozialen Medien zur Information der Bürgerinnen und Bürger letztendlich auch ein neues Betätigungsfeld mit sich gebracht.

*Was wird sich für Beschäftigte allgemein ändern? Das diese Frage durchaus eine differenziertere Betrachtung verdient, erscheint klar.*

*Man hört davon, dass Arbeitsabläufe vereinfachter, schlanker werden und Bearbeitungszeiten verkürzt werden. Das hört sich, oberflächlich betrachtet, eher positiv an. Aber wir kommen damit zu einem Perspektivwechsel.*

Zusammen mit den Beschäftigten soll untersucht werden, wo die Digitalisierung bereits Einzug in die Arbeitsabläufe gehalten hat und wie Medienbrüche (Ausdruck von Mails) vermieden werden können. Ein digitaler Umlauf erreicht heute unkomplizierter seine Adressaten als ein papierbasierter Umlauf. Die Digitalisierung im Kontext von Smart City hört aber nicht an der Rathaus Tür auf. Beispielsweise kann die Etablierung eines intelligenten Mobilitätssystems helfen, den Parksuchverkehr zu reduzieren und darüber hinaus private und öffentliche Verkehrsmittel besser miteinander zu verzahnen. Digitalisierung im Kontext von Smart City ist so zu verstehen, dass Anstrengungen unternommen werden, die ohnehin stattfindende digitale Transformation in der Stadtgesellschaft positiv zu beeinflussen, um das städtische Leben komfortabler, nachhaltiger und lebenswerter zu machen.

*Was für Probleme kommen auf die Kommune zu, auf Beschäftigte? Wenn gesagt wird, dass Digitalisierung neuartige Arbeitsplätze in der Kommune schafft, dann stellt das Beschäftigte doch vor neue Herausforderungen. Welche Bereiche sind hauptsächlich zu nennen?*

Nachdem die Schreibmaschine durch den PC ersetzt wurde, war es nach wie vor ein großer Vorteil auf einer Tastatur schreiben zu können. So ähnlich sehe ich auch zukünftige Entwicklungen. In kleinen Einheiten treten Teilarbeitsschritte an die Stelle anderer. Im Vordergrund steht der Mensch. Wenn beispielsweise im Bauhof eine neue Maschine mit Touchscreen-Steuerung angeschafft wird, darf die Schulung der Beschäftigten nicht zu kurz kommen. Nachwuchskräfte bringen zwangsläufig schon viel impliziertes Wissen über Digitalisierung mit, von dem alle profitieren können. Aber auch hier muss man sich auf ein lebenslanges Lernen einstellen. Heute bracht man nur noch selten Disketten, irgendwann ist auch der USB-Stick ein historisches Relikt. Es sind die kleinen Veränderungen, die uns ein Leben lang begleiten und auf die wir uns mit Hilfe von Fortbildungen einstellen können.

*Muss sich die Personalbeschaffung auch umstellen, müssen Anforderungen an Arbeitsplätze etwa neu bedacht, umformuliert werden?*

Bei der schrittweisen Digitalisierung speziell im Handlungsfeld eGovernment, sehe ich zunächst einmal einen erhöhten Kapazitätsbedarf. Auch die gemeinsame Erarbeitung der Prozesse und der Schulungs- und Informationsbedarf ist arbeitsintensiv. Hier sehe ich die Stadtverwaltung auf einem guten Weg, da aktuell Stellen für die Begleitung dieser Aufgabe eingerichtet werden.

*In den letzten Wochen sind mit einigen ausgewählten Bereichen themenspezifische Gespräche geführt worden. Hierbei wurde immer wieder deutlich formuliert, dass die bisherige IT-technische Unterstützung nicht ausreichend sei. Betont wurde, dass dies keine Kritik am Servicebereich, sondern erweitert zu verstehen sei.*

Die Menschen in die neuen Teilarbeitsabläufe von Beginn an einzubinden und langfristig zu unterstützen ist äußerst wichtig. Hier sehe ich die Stadtverwaltung auf einem guten Weg, da aktuell auch Stellen für solche Aufgaben eingerichtet werden.

### **Schlussfolgerungen**

Ausgehend von den bereits im Grünflächenbereich konkret beschriebenen Veränderungen der letzten Jahre in Bezug auf den Einzug immer komplexer werdender Technik bzw. Maschinenausstattung und zum Einsatz kommender Anwendungen werden gleich mehrere Erkenntnisse deutlich, die sich überwiegend auch aus den anderen Gesprächen ergeben haben:

- Die fortschreitende Technisierung bietet mehr Möglichkeiten, führt dadurch aber zu ständig anspruchsvoller werdenden Bedienungsmodalitäten (Stichwort: früher einige Knopfdrucke – heute ein Display mit vielen Möglichkeiten).
- Ein begleitendes, an die jeweils überarbeiteten Neuauflagen von Standardsoftware angepasstes Fortbildungsangebot, sollte bedarfsorientierter angeboten werden. So würden auch unnötige Verzögerungen -etwa bei Rückkehrfällen aus Beurlaubungszeiten- vermieden.
- Bereits im Vorfeld der Anschaffung von Maschinen, Hardware und Fachsoftware sollte passgenau eine Schulung/Einarbeitung organisiert werden, um die erweiterten Nutzungsmöglichkeiten auch ohne Zeit- und Reibungsverluste bieten zu können.
- Eine fachlich fundierte Marktbeobachtung geeigneter Fachsoftware, Hardware oder Maschinen sowie eine Hilfestellung bzw. Kooperation bei der Beschaffung wurde mehrfach thematisiert und für notwendig erachtet.
- Eine kurzfristige Reaktion und Hilfestellung bei Fragestellungen (auch zu Fachsoftware) und der Behebung kleinerer technischer Störungen im Sinne eines „First-Level-Support“ ist für einen Betriebsablauf ohne Zeit- und Reibungsverluste notwendig.

Abhilfe könnte hier, analog der im Geschäftsbereich 3 realisierten IT-Koordinatoren-Stelle die Schaffung weiterer solcher Stellen (auf Geschäftsbereichsebene oder Geschäftsbereiche zusammengefasst) bieten, womit auch der weiter fortschreitenden Digitalisierung und den damit verbundenen Aufgaben Rechnung getragen würde.

## **7. Ausbildung bei der Stadtverwaltung Siegen – Neue Herausforderungen und neue Wege**

### **Windmühlen gibt es auch in Siegen**

Bereits bei den Gedanken zu einer notwendigen Modernisierung des Öffentlichen Dienstes und ebenso notwendigen Werbemaßnahmen kommt man auf einen durchaus wichtigen und zentralen Punkt – die eigene Ausbildung in unserer Kommune. Die gibt es - und zwar nicht nur in einem oder zwei Ausbildungsberufen, sondern gleich in einer ganz breiten Palette von siebzehn Ausbildungsberufen (mit Entsorgungsbetrieb), die der Anlage entnommen werden können. Diese große Bandbreite an Ausbildungsberufen unterschiedlichster Ausrichtung, Inhalten und Besonderheiten machen die Antwort auf die Frage nach **einem** Ausbildungskonzept klar: jein! Und genau diese breite Aufstellung im Ausbildungssektor schafft ein sehr komplexes Aufgabenfeld in der zentralen Anlauf- und

Koordinationsstelle – der Ausbildungsleitung. Diese eine Stelle steht im Fokus eines permanenten Spannungsfeldes unterschiedlichster Akteure und Erwartungen.

Dabei kann trotzdem auf eine breit aufgestellte Ausbildungskonzeption verwiesen werden, die in den letzten Jahren sukzessive aufgebaut wurde. Diese Konzeption basiert auf dem Grundmuster der zeitlich begrenzten Zuordnung jeweils eines Auszubildenden zu einem/einer Ausbildenden an einem fest eingerichteten Arbeitsplatz. Dadurch sind die Ausbildungskapazitäten beschränkt. Es sollte in Erwägung gezogen werden, inwiefern durch die Integration innovativer Elemente wie z.B. blended-learning (Wechsel von persönlichen Anlernprozessen und e-learning) oder Lerninseln für selbstgesteuerte Lernprozesse eine Erweiterung der Ausbildungskapazitäten erreicht werden kann, bei mindestens gleichbleibend hoher Ausbildungsqualität.

Es gibt den Internetauftritt mit Informationen zu den Ausbildungsbereichen und Broschüren zum Herunterladen. Die Ausbildungsleitung ist (mit Auszubildenden) beteiligt an Ausbildungsmessen, auf der Internetseite „karriere-suedwestfalen.de“ als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb, an Berufsfelderkundungen und stellt neben den Ausbildungsbereichen auch Praktikumsplätze zur Verfügung, die an Bedeutung gewinnen. Seit über 15 Jahren wird der Girls‘ und Boys‘ Day von der Gleichstellungstelle organisiert. Eigens hierfür öffnet die Verwaltung ihre Bereiche, um Jugendlichen den Blick in geschlechteruntypische Berufe zu ermöglichen. Zusätzlich wurde der Bereich der Ausbildungsbotschafterinnen und -botschafter konzipiert. Hierbei werden Auszubildende zu Ausbildungsbotschafterinnen bzw. -botschaftern geschult. Diese Konzeption wird bereits häufig von Schulen nachgefragt und bietet ein effektives Instrument, bei dem Auszubildende selbst für ihre Ausbildungsberufe bei der Stadtverwaltung werben. Das System der Ausbildungsbotschafterinnen bzw. -botschafter sollte unbedingt ausgebaut werden, weil hierdurch eine überzeugende Werbung direkt und „auf Augenhöhe“, unter Gleichaltrigen und „real“ für den Arbeitgeber Kommune erfolgt. Durchaus ausbaufähig wird das Ausbildungsmarketing über Social-Media-Kanäle bewertet, da hier bislang nur sporadisch durch Unterstützung einer Mitarbeiterin des Referates für Medien- und Öffentlichkeitsarbeit Präsenz gezeigt wird.

Die Ausbildungsleitung legt auch beim Ausbildungsmarketing großen Wert auf Authentizität. Insoweit erfolgt auch hier keine Bevorzugung eines bestimmten „Werbeweges“. Vielmehr erfolgt ein breit gefächertes Ausbildungsmarketing.

Befragt auf Anreize, die für eine Ausbildung bei der Stadtverwaltung Siegen sprechen, kann auf eine ganze Reihe von sehr positiven Aspekten verwiesen werden (vgl. auch die beispielhaften Faktoren unter Ziffern 2 und 3). Zusätzlich kann auf eine Reihe weiterer benefits, wie beispielsweise Starttagen mit attraktiven Programmpunkten, ausreichend Zeit zum Lernen auch während der Dienstzeit, finanzielle Unterstützung für Arbeitsmittel, Übernahme von Fahrtkosten, Übernahmegarantie für 1 Jahr in allen Ausbildungsberufen, unbefristete Übernahme im Verwaltungsbereich, Gleitzeitregelung, freiwillige Angebote der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) z.B. jährliche Studienfahrt, vielfältige Praxisausbildung, 30 Tage Urlaub, hohe tarifliche Ausbildungsvergütung für alle Ausbildungsberufe von bereits im ersten Lehrjahr über € 1.000,- monatlich, Möglichkeit der Teilzeitausbildung und nicht zu vergessen persönliche Betreuung durch Ausbildende und Mentoring durch erfahrende Kolleginnen und Kollegen verwiesen werden. Inwieweit die geschilderten positiven Faktoren einem Vergleich zu einer halbwegs vergleichbaren Beschäftigung im Bereich der Wirtschaft, (trotz einem unter Umständen höheren Bezahlungssystem) standhält, müsste zunächst erst einmal tatsächlich analysiert werden.

### **Sinkende Bewerbungszahlen – Lösungen gesucht**

Eindeutig ist aber zu bejahen, dass man sich in einem Konkurrenzkampf nicht nur mit der Wirtschaft, sondern auch mit anderen öffentlichen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern befindet. Man muss hier gar nicht in die Einzelheiten einsteigen, denn die sind hinreichend kommuniziert. Fakt ist auf jeden Fall, dass der Konkurrenzkampf mit sinkender Anzahl von potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern steigt.

Die Feststellung sinkender Bewerberzahlen lässt sich jedoch nicht ohne Weiteres undifferenziert bejahen. Im Bereich der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ sind die Bewerbungszahlen jedenfalls im Rückblick auf die letzten 10 Jahre leicht rückläufig und auf keinen Fall signifikant rückläufig, wenn man vom dieser Berufsgruppe zugeordneten Ausbildungsberuf „Veranstaltungskaufleute“ absieht. Auch kann bei der Ausbildung im feuerwehrtechnischen Dienst nicht von erwähnenswert rückläufigen Bewerbungszahlen gesprochen werden.

Anders sieht dies allerdings bei Ausbildungsberufen im gewerblich-technischen Bereich aus. Hier sind die Bewerbungszahlen zum Teil stark rückläufig, etwa in den Bereichen Gärtnerinnen / Gärtner, Kfz-Mechatronikerinnen / -Mechatroniker, Straßenbauerinnen / Straßenbauer oder Veranstaltungstechnikerinnen / Veranstaltungstechniker. Inwieweit sich diese Entwicklung fortsetzt und es daher in Zukunft zu möglicherweise unbesetzten Ausbildungsstellen kommen könnte, muss abgewartet werden.

Die Ausbildungsleitung konstatiert generell ein nachlassendes Interesse junger Menschen an gewerblich-technischen Berufen, die je nach Ausrichtung auch mit stärkerer körperlicher Arbeit verbunden sind und kann diesbezüglich auf entsprechende Gespräche bei den letzten Ausbildungsmessen verweisen. Sicher ist dieses Phänomen seit längerem bekannt und es bleibt eher eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, das Ansehen und die Attraktivität bestimmter Berufsbilder und schulischer Abschlüsse wieder aufzuwerten. Gleichwohl verbleiben auch vor Ort hinreichend Aufgabenstellungen in dieser Richtung. Ein Lösungsansatz könnte darin bestehen, die Übernahmegarantie auf (die) gewerblich-technischen Ausbildungsberufe analog denen der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ als Attraktivitätssteigerungsmodul auszudehnen.

In den letzten Jahren mussten bedauerlicherweise eine Reihe von Personalabgängen direkt nach oder innerhalb eines Zeitraumes von 1 – 2 Jahre nach bestandener Ausbildung hingenommen werden. Dies betraf im Schwerpunkt die Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“. Die Gründe für die Beendigungen des Beschäftigungsverhältnisses waren individuell verschieden. Aber man kann den Schluss daraus ziehen, dass junge Menschen zumindest teilweise eine Ausbildungsphase zunächst als Test ansehen und sich dann unter Umständen weiter „umsehen“. Es war in den letzten Jahren in der Personalerszene auch bereits von einem Trend „weg von einer Fixierung auf einen Arbeitgeber“ (gemeint war dabei meist der Arbeitgeber, bei dem die Ausbildung stattfand) zu hören.

### **Reserven für die Zukunft**

Hier kann aber sicher durch gesteigerte Anstrengungen der Stadtverwaltung Siegen in Bezug auf die weiter auszubildende Arbeitgebermarke entgegengewirkt werden. Letztlich wird der erwähnte „Trend weg von der Fixierung auf einen Arbeitgeber“ auch nicht generell geteilt. Vielmehr wird nach wie vor auch betont, dass die Ausbildung auch eine Bindungswirkung an den Ausbildungsbetrieb schafft.

Insoweit könnte eine Ausbildungsausweitung, sowohl bei den Ausbildungsberufen der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ wie auch bei den gewerblich-technischen Ausbildungsberufen („moderat über Bedarf“) nicht nur in dieser Hinsicht eine positive Wirkung erzielen, sondern auch ein „Reservepolster“ schaffen für zukünftige Jahre, in denen die Bewerbungszahlen aller Voraussicht nach weiter sinken werden. Allerdings sollte hier (unabhängig von zeitnahen Maßnahmen in einigen Ausbildungsberufen) insgesamt (für alle Ausbildungsberufe) die Entwicklung der nächsten 2-3 Jahre beobachtet werden.

### **Frische Ideen**

Eine junge Auszubildende hatte sich vor einiger Zeit im Rahmen ihres Ausbildungsabschnitts in der Personalverwaltung mit der Frage wie man junge Menschen für die Stadtverwaltung Siegen gewinnen

kann beschäftigt. In Gesprächen und in einem Referat wurden die getroffenen Maßnahmen zur Gewinnung junger Nachwuchskräfte für eine Ausbildung bei der Stadtverwaltung Siegen überwiegend positiv aufgenommen.

Das begonnene System der Ausbildungsbotschafterinnen bzw. Ausbildungsbotschafter an Schulen wurde, ebenso wie vereinzelt durchgeführte Schülerpraktika/Schnuppertage begrüßt. Die Arbeit mit Ausbildungsbotschafterinnen bzw. Ausbildungsbotschaftern sollte im Rahmen einer zu verstärkenden zielgerichteten Zusammenarbeit mit den Schulen ausgebaut werden. Eine verstärkte positive Präsenz an den Schulen mit zielgerichteten Aktionen führt vielleicht nicht dazu, dass Bewerbungen bei der Stadtverwaltung Siegen zu einem Selbstläufer werden, aber können sicher zu einem positiv besetzten Image als zukünftigem Ausbildungsbetrieb beitragen.

Die Teilnahme an Ausbildungsmessen erfolgt bereits seit Jahren - regelmäßig auch in aktiver Zusammenarbeit mit Auszubildenden bzw. der JAV. Ebenso werden häufig für die Ausbildungsmessen gezielte Aktionen mit unterschiedlichen Ausbildungsbereichen (z.B. Bauhof oder Grünflächen) organisiert. Insbesondere solche Aufmerksamkeit erregenden besonderen Aktionen sollten in Messebereichen platziert sein, die nicht unbeachtet bleiben (können). Unabhängig von der Präsenz bei solchen Messen wurden auch Aktionen an anderen geeigneten Örtlichkeiten (z.B. City-Galerie, Fußgängerzonen) angeregt. Hierfür könnte sogar Unterstützung beispielsweise seitens des örtlichen WDR-Studios oder über Radio Siegen angefragt werden.

Weitere Ideen sollten Anlass für Diskussionen geben. So wurde eine Ausdehnung der Übernahmegarantie nach bestandener Ausbildung auch auf die gewerblich-technischen Ausbildungsberufe genannt. Weiter wurde eine Attraktivitätssteigerung für Boni bei bestandener, insbesondere auch gut bestandener Ausbildung empfohlen: Prämien / Bonizahlungen für alle Ausbildungsberufe, Übernahme von Bücherkosten, Stellung eines Laptops oder andere Anerkennungen mit der die Stadtverwaltung Siegen besondere Leistungen anerkennen könne und ggf. sogar ein Alleinstellungsmerkmal hat. Genannt wurde hier die Idee des Angebotes eines zeitlich begrenzten dienstlichen Aufenthaltes in einer Stadtverwaltung von Siegens Partnerstädten (eine Art bezahltes Auslandspraktikum) im Anschluss an die erfolgreich absolvierte Ausbildung. Dass solche Aktionen nicht nur eine persönliche Bereicherung darstellen, sondern bei wechselseitiger Anwendung auch darüber hinausgehende Wirkungen entfalten können, liegt auf der Hand.

Werbe- und Informationsmaterialien, Flyer und / oder Internetauftritt sollten ständig auf dem aktuellen Stand gehalten werden, da dies entscheidend für die wichtigen Beurteilungsmerkmale Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit sei. Angeregt wurde die Einrichtung einer eigenen Internetseite für alle Ausbildungsberufe bei der Stadtverwaltung Siegen mit unterschiedlichen Gestaltungsideen:

- Erfahrungsberichte aus allen Berufen, wechselnd mit ständiger Aktualisierung,
- Vorstellung der JAV mit ausführlichen Berichten über die reguläre Arbeit wie auch besondere Aktionen,
- Darstellung der Vorzüge einer Ausbildung bei der Stadtverwaltung Siegen mit Fixierung nicht nur auf den jeweiligen Ausbildungsberuf,
- Möglichkeit, Beratungstermine mit der Ausbildungsleitung und der JAV online vereinbaren zu können oder auch der Möglichkeit von „Online-chats“,
- Hinweise auf die Anmeldemöglichkeit für Schülerpraktika mit Nennung von Kontaktpersonen für Fragen,
- Erfahrungsberichte auch von Schüler\*innen über „1 Tag Azubi“ veröffentlichen.

Die Realisierung dieser wünschenswerten Ideen würde einen mit der derzeitigen Personalausstattung nicht leistbaren Aufwand bedeuten. Unabhängig hiervon wäre zu untersuchen, welche finanziellen Auswirkungen die Umsetzung dieser Ideen zur Folge hätte.



### **Multikulturell denken und handeln**

Gerade in diesem Bereich kann auf viele positive Entwicklung verwiesen werden, aber es gibt immer noch Integrationsbarrieren. Hier gilt es, die Stadtverwaltung Siegen als multikulturelle Arbeitgeberin / Arbeitgeber in das Bewusstsein aller Bürgerinnen / Bürger und Bewerberinnen / Bewerber zu bringen. In Bezug auf die Ausbildung sollten sich insbesondere auch Schülerinnen / Schüler mit Migrationshintergrund angesprochen fühlen, eine Bewerbung bei der Stadtverwaltung Siegen in Betracht zu ziehen.

### **Schaffung und Ausbau verlässlicher Ausbildungs- und Praktikastellen**

Seit vielen Jahren wird in den einschlägigen Bereichen der Stadtverwaltung ausgebildet bzw. werden auch Praktika durchgeführt. Den engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die jungen Nachwuchskräfte begleiten, gilt selbstverständlich ein besonderer Dank. Die Ausbildungsleitung sieht sich jedoch in den letzten Jahren zunehmend mit Signalen konfrontiert, dass die vorgesehene Ausbildungsplanung aus den unterschiedlichsten Gründen nicht realisiert werden könne. Dies kann dann nicht einfach hingenommen werden, sondern verursacht eine aufwändige Suche nach alternativen und passenden Ausbildungsstationen. Alle Auszubildenden, die im Bereich der Personalverwaltung ausgebildet wurden, kennen die Problematik, die mit der Ein- und Umplanung von Auszubildenden verbunden sind.

Die bisherige Handhabung, dass man sich bei Problemen mit einem Anruf des Problems „Ausbildung“ entledigt und die Auszubildende bzw. den Auszubildenden sozusagen einfach zurückgibt, hat die Grenzen nicht nur erreicht, sondern längst überschritten.

Eine logische Konsequenz ist die seit längerem intern diskutierte Verknüpfung von Stellen mit verpflichtender, fest verbundener Ausbildung. Eine Problemlösung muss dann ggf. im eigenen Bereich der jeweiligen Ausbildungsstelle gesucht werden.

Ausbildung ist von großer Bedeutung für unsere Verwaltung. Die daraus resultierenden Konsequenzen müssen gezogen werden. Und trotz gewisser belastender Faktoren, wie beispielsweise eine Beurteilung oder eine Prüfungsvorbereitung und –durchführung sowie anleitender Begleitung der Auszubildenden stellen diese doch nicht ausschließlich eine „Belastung“ dar, sondern sind doch häufig bei entsprechender Arbeitsverdichtung, der sprichwörtliche Notanker. Anders ist der manchmal zu vernehmende Hilferuf nach Auszubildenden nicht erklärbar. Alle Verantwortlichen sollten ernsthaft prüfen, ob und inwieweit nicht ein oder mehrere Ausbildungsplätze in ihrem Bereich geschaffen oder bereits bestehende Ausbildungsplätze ausgebaut (mehr Ausbildungsplätze schaffen!) werden können. In mehreren Aufgabenbereichen, in dem gerne auch mehr Ausbildungsangebote eingerichtet werden könnten, scheitert die Realisierung bislang an tatsächlichen Platzproblemen. Hier ist eine Lösung, weg von einer „Eins-zu-Eins-Betreuung“ hin zu einer Zusammenfassung verschiedener Auszubildender, in einem größeren Raum angedacht. Zugegebenermaßen muss aber auch der vorhanden sein. Dieser innovative Lösungsansatz bietet sogar bei knappen Mitarbeiterressourcen eine Realisierungsmöglichkeit und sollte daher eingehend geprüft werden. Das Umfrageergebnis (vergleiche Anlage beziehungsweise Ziffer 4 Personalstrategische Handlungsschwerpunkte) zeigt hier erfreuliche Bereitschaft und Möglichkeiten für weitere Ausbildungsmöglichkeiten auf.

### **Schüler-Praktika**

Schülerpraktika werden jährlich nachgefragt. Die Verwaltung stellt jährlich aktualisierte Platzkontingente auf der Internetseite „Karriere-Südwestfalen – Berufsfelderkundung“ ein. Offensichtlich wird dieser Weg nicht gerne genutzt, denn jährlich werden nur wenige Praktika über diesen Weg realisiert. Ein deutlicher Hinweis auf ein jährlich aktualisiertes Angebot an Platzangeboten für Schülerinnen und Schüler auf der Internetseite der Stadtverwaltung und weitere werbende Maßnahmen insbesondere an Schulen wären sicherlich wünschenswert, denn der Weg über

Schülerpraktika ist eine ideale Ergänzung zu den bestehenden Elementen, um das Interesse junger Menschen an einer Ausbildung bzw. Beschäftigung bei der Stadtverwaltung zu wecken.

Hier kann nur an alle Verantwortlichen appelliert werden, wohlwollend alle Ressourcen zu prüfen. Genau dies war auch mit der entsprechenden Frage 6.4 unter Punkt Nachwuchsgewinnung beabsichtigt. Wie man den „Personalstrategischen Handlungsschwerpunkten“ unter Ziffer 4 und der als Anlage beigefügten Umfrage entnehmen kann, wurden genau diese Ressourcen von den Verantwortlichen in den Aufgabenbereichen geprüft. Das Ergebnis spricht für sich, denn es wurde eine sehr große Bereitschaft für Schülerpraktika aufgezeigt. Erfahrungen der zurückliegenden Jahre zeigten jedoch in der Praxis größere Schwierigkeiten auf. Eine zielführende Realisierung und Betreuung würde zu einem sehr hohen Koordinationsaufwand führen.

### **Auf weiter Flur unterwegs**

Um all diese teilweise mit sehr hohem Arbeitsaufwand verbundenen Maßnahmen organisieren und begleiten zu können wurde bereits häufiger auf die Schaffung einer zweiten Stelle bei der Ausbildungsleitung hingewiesen. In der jetzigen Situation ist die Ausbildungsleitung in hohem Maß von der Einsatzbereitschaft und den Möglichkeiten der jeweiligen Auszubildenden im Personalbereich angewiesen. Schließlich wurde die Bildung einer regelmäßig tagenden Arbeitsgruppe, bestehend aus aktiven Auszubildenden, der JAV, dem Personalrat und ausgelerten Auszubildenden, angeregt. Dort könnte geholfen werden, Anregungen auf ihren Sinngehalt und auf ihre Machbarkeit zu überprüfen und natürlich auch an der Durchführung verschiedenster Maßnahmen mitgewirkt werden.

### **Beschäftigte müssen gehalten werden**

Dieser kleine Einschub verlässt kurz die Fokussierung auf das Ausbildungsfeld und ist im Rahmen der Aufgabenstellung „Personalbedarfsplanung“ zwar erwähnenswert, aber an dieser Stelle nicht von Relevanz. Selbstverständlich muss sich, gerade in heutiger Zeit und zukünftig verstärkt, auch Gedanken gemacht werden (sowie Konzepte dann auch mit Leben gefüllt werden), wie man die Beschäftigten vom Verbleib der Beschäftigung bei der Stadtverwaltung Siegen überzeugt. Mehrfach wurden von Auszubildenden die nachfolgend genannten Stichpunkte genannt:

- Das Betriebsklima muss stimmen (häufige Nennungen)
- Boni / Prämien / Andere Maßnahmen
- Familienfreundlichkeit und flexible Arbeitszeiten
- Mobiles Arbeiten auch für junge Leute
- Unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten werden begrüßt
- Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen.

Ebenso sind andere Modalitäten einer Bindung von Beschäftigten an Arbeitgeber überlegenswert, wie dies etwa bei der Vergabe eines Stipendiums für ein Medizinstudium praktiziert wird. So könnten beispielsweise bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen (zugleich Anreizsystem für höherwertige Tätigkeiten) auch mit einer Beschäftigungsverpflichtung verbunden werden. Letztlich hat die Erfahrung der letzten Jahre auch gezeigt, dass Beschäftigte manchmal auch nur gefragt werden möchten, mitzuarbeiten, zu helfen, sich zu engagieren. Dies trägt zur Motivationssteigerung bei und auch zur Bindung an den Arbeitgeber, dessen zentrale Hauptressource die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. In diesem Zusammenhang sei ein kurzer Hinweis auf die 5. Frage zur Fragengruppe „Demographische Entwicklung“ bei der durchgeführten Umfrage unter Führungskräften gestattet. Es ging dabei um die Frage, inwieweit die Beschäftigten der Aufgabenbereiche sich in bestimmte Prozesse zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Behebung von problembehafteten Strukturen und Entwicklungen einbinden ließen. Aus dem Ergebnis (vgl. Anlage) kann geschlossen werden, dass die Bereitschaft, sich entsprechend zu engagieren, dort, wo solch ein gemeinsamer Prozess angestoßen wurde, sehr hoch war. Ebenso sollten in regelmäßigen Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Bedarfe abgefragt und auf arbeitgeberseitige Angebote hingewiesen werden.

### **Qualifizierungsmöglichkeiten**

Auch die Kommune als Bestandteil des öffentlichen Dienstes bietet die geforderten Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen. Personalentwicklung und Qualifizierung werden vielfach auf der betrieblichen Ebene, z.B. im Rahmen des § 5 TVöD, des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst, umgesetzt. In der klassischen Verwaltung bleibt im Rahmen der tarifvertraglichen Ausbildungs- und Prüfungspflicht ein berufsbegleitender Aufstieg durch den Besuch von Verwaltungslehrgängen möglich. Aktuell hat das Studieninstitut in Hagen sich neu aufgestellt. Der bisherige Verwaltungslehrgang I, wird in seiner bisherigen Art nicht fortgesetzt, sondern umgestellt auf einen Basislehrgang und einen Aufbaulehrgang mit unterschiedlichen Stundenkontingenten. Der Abschluss beider Lehrgänge entspricht dem einer bzw. eines Verwaltungsfachangestellten. Diese Qualifizierungsmöglichkeit ist nicht nur ein Beitrag zur Personalgewinnung, sondern dient gleichzeitig als Maßnahme zur Personalbindung. Derzeit sind Zulassungsvoraussetzungen in analoger Anwendung der bestehenden „Richtlinien über die Zulassungsvoraussetzungen zum Angestellten-Lehrgang II“ in der Diskussion.

### **Fazit zum Themenspektrum Ausbildung**

Die gesamte Ausbildung ist breiter aufgestellt als in der Vergangenheit und sieht sich, wie vorherstehend dargestellt, bei gleicher Personalausstattung an verantwortlicher Stelle, einer Vielzahl neuer Herausforderungen gegenüber. Diese bieten aber zugleich Chancen für die Kommune. Dabei erfordern die neuen Aufgaben und Herausforderungen auch neue, innovative Lösungsansätze und eine den Problemstellungen angemessene Personalausstattung.

## D Empfehlungen

### 1 Höhere Ausbildungszahlen

Die Ausbildungszahlen steigen in der Prognose für den Planungszeitraum leicht an. Die nachstehenden Informationen geben einige Hinweise und Empfehlungen zum Ausbildungsstellenplan.

#### A Verwaltungsfachangestellte

Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ – UG VfA / LBG 1 (2.EA)

Ausbildungsvolumen bislang zwischen 5 und 6 Auszubildende / Jahr

Relativ stabile Bewerbungszahlen

Die Personalbedarfsplanung zeigt die nachstehenden Bedarfe für die Jahre 2025 – 2029 auf:

Bedarfsjahr	Rechengröße	Einstellungsjahr	Auszubildende
2025	4,64	2022	5
2026	3,64	2023	4
2027	7,69	2024	8
2028	4,82	2025	5
2029	9,80	2026	10

#### B Inspektoranwärterin / -anwärter

Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ – UG VfW / LBG 2 (1.EA)

Ausbildungsvolumen bislang zwischen 3 und 5 Auszubildende / Jahr

Relativ stabile Bewerbungszahlen

Die Personalbedarfsplanung zeigt die nachstehenden Bedarfe für die Jahre 2025 bis 2029 auf:

Bedarfsjahr	Rechengröße	Einstellungsjahr	Auszubildende
2025	3,60	2022	4
2026	3,31	2023	4
2027	4,64	2024	5
2028	5,38	2025	6
2029	2,10	2026	3

#### C Gärtnerin/ Gärtner in FR Garten- und Landschaftsbau sowie FR Blumen und Zierpflanzen

Berufsgruppe „Gewerblicher Bereich“ UG FR Garten

Ausbildungsvolumen bislang zwischen 3 und 4 Auszubildende / Jahr

Die Berechnungszahlen für 2020 – 2023 belegen, dass hier moderat über Bedarf ausgebildet wird.

Die Bewerbungszahlen sinken stark: 2009 29 Bewerbungen – 2018 nur noch 5 Bewerbungen

Die Personalbedarfsplanung zeigt die nachstehenden Bedarfe für die Jahre 2025 bis 2029 auf:

Bedarfsjahr	Rechengröße	Einstellungsjahr	Auszubildende
2025	5,70	2022	6
2026	4,93	2023	5
2027	5,93	2024	6
2028	3,93	2025	4
2029	5,93	2026	6

Die dargestellten Zahlen orientieren sich am tatsächlichen Bedarf. Die Beibehaltung der bisherigen Verfahrensweise, moderat über Bedarf auszubilden, würde pro Jahr 1 – 2 Ausbildungsplätze mehr bedeuten.

#### **D Straßenbauerin / Straßenbauer**

Berufsgruppe „Gewerblicher Bereich“ UG FR Straße

Ausbildungsvolumen bislang 1 Auszubildende / Auszubildender pro Jahr

Die Bewerbungszahlen sinken stark: 2009 18 Bewerbungen – 2018 nur noch 3 Bewerbungen

Die Personalbedarfsplanung zeigt die nachstehenden Bedarfe für die Jahre 2025 bis 2029 auf:

Bedarfsjahr	Rechengröße	Einstellungsjahr	Auszubildende
2025	1,28	2022	2
2026	2,28	2023	3
2027	1,99	2024	2
2028	0,28	2025	1
2029	1,28	2026	2

Die dargestellten Zahlen orientieren sich am tatsächlichen Bedarf. Die Beibehaltung der bisherigen Verfahrensweise, moderat über Bedarf auszubilden, würde eine entsprechende Anpassung der Ausbildungszahlen (pro Einstellungsjahr plus 1 – 2) bedeuten.

#### **E Kfz-Mechatronikerin / Kfz-Mechatroniker**

Berufsgruppe „Gewerblicher Bereich“ UG FR Instandsetzung

Ausbildungsvolumen bislang 1 Auszubildende / Auszubildender alle 3-4 Jahre

Die Bewerbungszahlen sinken stark: 2009: 65 Bewerbungen – 2016 nur noch 11 Bewerbungen

Von dem in der Bedarfsplanung für diese Untergruppe ausgewiesenem Einstellungsbedarf ist der Ausbildungsberuf Kfz-Mechatronikerin / Kfz-Mechatroniker nicht tangiert.

Bedarfsjahr	Rechengröße
2025	2,03
2026	4,03
2027	1,03
2028	4,03
2029	3,03

Die ausgewiesenen Einstellungsbedarfe sind auf verstärkte altersbedingte Fluktuationen zurückzuführen und betreffen andere berufliche Beschäftigungsverhältnisse. Da sich kein zusätzlicher Ausbildungsbedarf für den Ausbildungsberuf ergibt, kann der bisherige Ausbildungssturnus wahrscheinlich beibehalten werden.

#### **F Vermessungstechnikerin / Vermessungstechniker bzw. Geomatikerin / Geomatiker und FK für Veranstaltungstechnik**

Berufsgruppe „Gewerblicher Bereich“ UG Technikerin / Techniker – Meisterin / Meister

Ausbildungsvolumen bei Vermessungstechnikerinnen und -technikern und Geomatikerinnen bzw.

Geomatikern je 1 Ausbildungsplatz alle 3-4 Jahre und bei FK für Veranstaltungstechnik 2 Auszubildende alle 3 Jahre. In den Ausbildungsbereichen Vermessungstechnik bzw. Geomatikerin bzw. Geomatiker sind die Bewerbungszahlen in den zurückliegenden Jahren leicht rückläufig (2011 33 Bewerbungen – 2014 24 und 2017 23 Bewerbungen). Stark rückläufig sind die Bewerbungszahlen im Bereich FK für Veranstaltungstechnik (2010 42 Bewerbungen, 2013 28, 2016 8 und 2019 nur noch 6 Bewerbungen).

Die in der Bedarfsplanung für die Untergruppe „Technikerin / Techniker – Meisterin / Meister“ ausgewiesenen Zahlen rühren von vergleichsweise hohen unsicheren Abgangsfällen der letzten Jahre und entsprechend gestiegenen externen Einstellungen her. Da die daraus resultierenden Quoten fortzuschreiben sind, ergibt sich für den Ausbildungsbedarf kein eindeutiges Bild (Praxis unregelmäßige

und unterschiedliche Turni). Unter der Prämisse einer moderat über Bedarf erfolgenden Ausbildung kann diese im bisherigen Turnus nach Absprache beibehalten werden.

Weitere Berufsfelder bzw. Ausbildungsbereiche (z.B. Brandmeisterin / Brandmeister) sind nicht Gegenstand der Betrachtung.

## **2. Verwaltungsunterstützung der Ausbildungsleitung**

Auch ohne die erhöhten Ausbildungszahlen ist die Ausbildungsleitung an der Grenze von Bearbeitungs- und Beratungskapazitäten angelangt. Insbesondere auch um zeitliche Puffer für notwendige strategische und konzeptionelle Planungen sowie Koordinationsmaßnahmen zu bekommen, wird die Einrichtung einer zweiten Stelle empfohlen. Auch die dringend erforderliche Vertretungslösung im Einzelfall oder für Abwesenheitszeiten könnte somit sichergestellt werden.

## **3. IT-Assistenz-Stellen**

Aus den geführten Gesprächen und dem Ergebnis der Umfrage unter Führungskräften (vgl. Bericht Teil C Kapitel 4 Personalstrategische Handlungsschwerpunkte ab Seite 55 sowie Anlage 2) wurde die Notwendigkeit der Einrichtung von IT-Assistenz oder Koordinierungs-Stellen formuliert. Daher wird empfohlen, dass ein entsprechendes Konzept (zur Abdeckung des Personalbedarfs für diese reklamierten IT-Aufgaben) erarbeitet wird.

## **4. Programme zur Attraktivitätssteigerung**

Eine Arbeitsgruppe sollte kurzfristig einen realisierbaren Katalog mit Maßnahmevorschlägen erarbeiten, die eine (weitere) Attraktivitätssteigerung einer Ausbildung bei der Stadtverwaltung Siegen (z.B. Ausweitung der Übernahmegarantie auf weitere Ausbildungsberufe) zum Ziel hat. Ebenso sollten Vorschläge zur Schaffung von Anreizen bei Übernahme von Führungspositionen und Bereichen mit bekanntem Fachkräftemangel (z.B. im Bereich ASD) erarbeitet werden. Die Bemühungen zur Attraktivitätssteigerung, im Bereich der Ausbildung wie in Bereichen mit deutlichem Fachkräftemangel) sollten durch geeignete Begleitmaßnahmen nach außen Wirkung entfalten (Verstärkte Imagekampagnen).

## **5. Sicherstellung von Einarbeitung und Wissenstransfer**

Ein Konzept sollte eine hinreichende Einarbeitungszeit (und damit auch den Wissenstransfer) möglichst mit der bisherigen Stellenhaberin / dem bisherigen Stelleninhaber festlegen. Dies könnte gleichzeitig dazu beitragen, dass man sich mehr traut, die Herausforderungen von Führungspositionen „anzunehmen“. Flankierend dazu erarbeitet die Personalentwicklung derzeit ein Konzept eines systematischen, softwarebasierten Kompetenzmanagements.

## **6. Fortbildungsoffensive**

Es wird häufig auf tatsächliche bestehende Fortbildungsangebote der Südwestfalen IT verwiesen, bei häufig schnell belegten Plätzen entstehen unter Umständen längere Wartezeiten. Tatsächlich haben viele Beschäftigte Kenntnisse in verschiedensten Standardprogrammen und Fachsoftware. Es wird jedoch häufiger beklagt, dass lediglich Grundkenntnisse (die auch subjektiv bewertet werden) vorhanden sind. Angesichts einer sich abzeichnenden weiteren Technisierung der Arbeit könnte eine informationstechnische Fortbildungsoffensive gegensteuern.

## **7. Ausblicke**

Man kann es kurz fassen. Das Thema muss dringend weiter verfolgt werden. Abteilung 1/1 wird koordinierend für die vorgeschlagenen Maßnahmen wirken, an der Umsetzung beteiligt sein,

Anregungen und Kritik entgegennehmen und als Bindeglied zwischen den Geschäftsbereichen und dem Dreiklang von Organisation/Personal und Personalentwicklung wirken.

Neben einer regelmäßigen Neubewertung der Sachlage sollte eine jährliche themenbezogene Berichtspflicht der Geschäftsbereiche entstehen, die unabhängig von den jährlichen Stellenplangesprächen Probleme beschreibt, über Lösungen berichtet oder angedachte Lösungsmöglichkeiten skizziert. Die Berichtspflicht unterstützt dabei auch den Gedanken einer Stärkung der Eigenverantwortung der Geschäftsbereiche zur Lösung von Problemstellungen. Ein zusammenfassender Bericht von Projektgruppe und Personalentwicklung gibt den aktuellen Sachstand an alle Geschäftsbereiche mit Input zurück. Messbare Erfolge motivieren und machen sich gerne an Zahlen fest. Insoweit sollten Mess- und Berichtskriterien auch Bestandteil jährlicher Berichte sein.

Anlage 1  
Übersicht Berufsgruppenzuordnung

Berufsgruppe	Untergruppe	Beispielsweise Tätigkeit/ Beruf	A
<b>Allgemeine Verwaltung</b>	angelernt	Telefonistin / Telefonist	
		Mitarbeiterin / Mitarbeiter Zuarbeiterin / Zuarbeiter	
		Bürogehilfin / Bürogehilfe	
	Büroausbildung, LBG 1 (1. EA)	Kauffrau / Kaufmann für Büromanagement	
		Industriekauffrau / -mann	
		Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte / - fachangestellter	
		Sozialversicherungsfrau / -mann	
		Veranstaltungskauffrau / -mann	X
	LBG 1 (2. EA)	VFA	X
	LBG 2 (1. EA)	VFW / geh. nichttechnischer Dienst	X
	LBG 2 (2. EA)	höherer nichttechnischer Dienst	
<b>Gewerblicher Bereich</b>	angelernt	Kraftfahrerin / Kraftfahrer	
		Müllladerin / Mülllader	
		Straßenreinigungsarbeiterin / - arbeiter	
	Führerscheinklasse CE	Kraftfahrerin / Kraftfahrer LKW/Zugmaschinen größenabhängig	
	Fachrichtung Garten	Gärtnerin / Gärtner FR Garten- und Landschaftsbau	X
		Gärtnerin / Gärtner FR Blumen und Zierpflanzen	X
		Friedhofsarbeiterin / -arbeiter	
		Forstwirtin / -wirt	
	Fachrichtung Instandhaltung	Kfz-Mechanikerin / Kfz-Mechaniker Kfz-Mechatronikerin / Kfz - Mechatroniker	X
		Elektrikerin / Elektriker	
		Schlosserin / Schlosser	
		Schweißerin / Schweißer	
	Fachrichtung Veranstaltung	Veranstaltungstechnikerin / - techniker	X
<b>Technischer Dienst</b>	Diplom-Ing.	Stadtplanerin / -planer	
		Architektin / Architekt	
		Geographin / Geograph	
	Technikerin / Techniker- Meisterin / Meister	Staatlich geprüfte Technikerin / staatlich geprüfter Techniker	
		Handwerksmeisterin / -meister	
		Industriemeisterin / -meister	
		Forstwirtschaftsmeisterin / -meister	
		Fachmeisterin / Fachmeister verschiedener anderer Berufe	
	Technische Zeichnerin / - zeichner / Bauzeichnerin / - zeichner	Bauzeichnerin / Bauzeichner	
		Technische Zeichnerin / Zeichner	

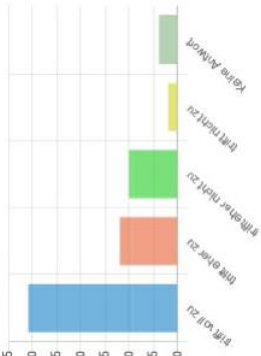


	Fachrichtung Straße	Straßenbauerin / Straßenbauer	X
	Geoinformationstechnologie	Vermessungstechnikerin / -techniker	X
		Geomatikerin / Geomatiker	X
<b>Bibliotheksdienst</b>		Bibliothekarin / Bibliothekar	
		Fachangestellte bzw. Fachangestellter für Medien- und Informationsdienste	X
<b>Feuerwehrdienst</b>	mittlerer feuerwehrtechnischer Dienst		X
	gehobener feuerwehrtechnischer Dienst		
	Rettungsfachpersonal	Rettungsassistentin / -assistent	
		Notfallsanitäterin / Notfallsanitäter	
<b>Gebäudeservice</b>	angelernt	Reinigungspersonal	
		Kantinenhilfe	
		Museumsaufsicht	
<b>Hausmeisterin / Hausmeister</b>	Verschiedene/angelernt	Zimmererin / Zimmerer	
		Tischlerin / Tischler	
		Schreinerin / Schreiner	
		Elektroinstallateurin / -installateur	
		Dachdeckerin / Dachdecker	
		Schmelzschweißerin / -schweißer	
		Maler - und Lackiererin bzw. Lackierer	
		Maurerin / Maurer	
<b>Lehrdienst</b>		Musik(schul)lehrerin / -lehrer	
		Lehrkräfte Volkshochschule	
<b>Schwimmaufsicht</b>	Schwimmaufsicht	Schwimmmeisterin / -meister	
		Schwimmmeistergehilfin / -gehilfe	
		Fachangestellte / Fachangestellter für Bäderbetriebe	X
<b>SED</b>		Sozialarbeiterin / Sozialarbeiter	
		Sozialwissenschaftlerin / Sozialwissenschaftler	
		Erzieherin Erzieher	
		Sozialpädagogin / Sozialpädagoge	
<b>Sonderdienst</b>		Buchbinderin / Buchbinder	
		Mediengestalterin / Mediengestalter - Digital-/Printmedien - Medientechnik	
		Geographin / Geograph	
		Juristin / Jurist	
	Medien- u. Öffentlichkeitsarbeit	Medienwirtin / Medienwirt	
		Redakteurin / Redakteur	
		Journalistin / Journalist	
	IT-Bereich	Informationselektronikerin / Informationselektroniker	
		Informatikkauffrau / -mann	X

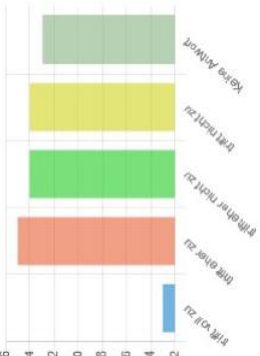
Anmerkung: Die unter der Spalte A gekennzeichneten Berufe werden bei der Stadtverwaltung Siegen selbst ausgebildet. Neben der Berufsgruppe „Allgemeine Verwaltung“ (mit eigener Ausbildung) wurden andere Berufsgruppen zu einem „Gewerblich-technischen Bereich“ zusammengefasst. Die Berufsgruppen, in denen nicht überall eigene Ausbildungsberufe bestehen, sind die Berufsgruppen: „Gewerblicher Bereich“, „Technischer Dienst“, „Gebäudeservice“ und „Hausmeisterin / Hausmeister“. Für die übrigen Berufsgruppen mit eigenen Ausbildungszweigen erfolgt wegen der geringen zahlenmäßigen Größenordnung keine Datenerfassung und –aufbereitung. Neu hinzu kommt ab 01.05.2020 der Ausbildungsberuf „Stadtbauoberinspektoranwärterinnen“ bzw. „Stadtbauoberinspektoranwärter“. Die beiden Ausbildungsberufe „Fachkraft Rohr-/Kanal-/Industrieservice“ und „Fachkraft Abwassertechnik“ beim Entsorgungsbetrieb bleiben unberücksichtigt.

Fragengruppe 1: Demographische Entwicklung

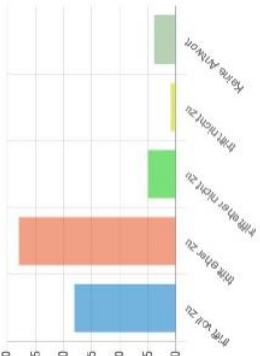
In Ihrem Aufgabenbereich ist die demographische Entwicklung (Personalabgänge) der nächsten 10 Jahre bereits Gesprächsthema.



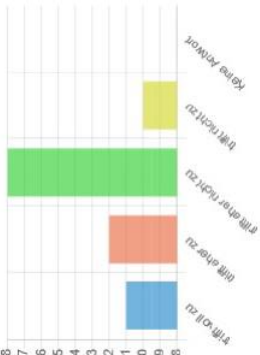
Die Mitarbeiter\*innen Ihres Aufgabenbereiches wurden im Prozess der Planung und der Maßnahmenentwicklung beteiligt.



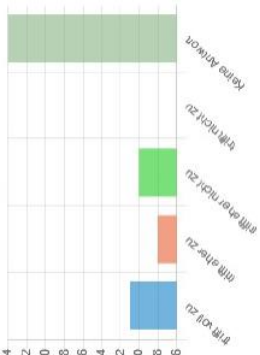
Es gibt in absehbarer Zeit in Ihrem Bereich Aufgaben, die wahrscheinlich hinzukommen.



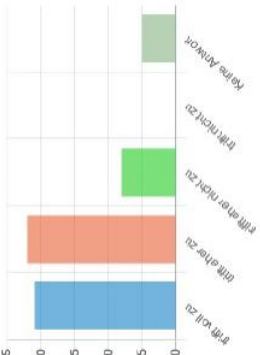
Es gibt bereits Planungen, Vorstellungen zur zukünftigen Personalausstattung bzw. auch zu deren Sicherstellung.



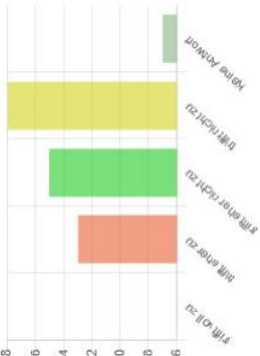
Die Bereitschaft der Mitarbeiter\*innen Ihres Aufgabenbereiches, sich in einen Prozess zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Behebung von problembehafteten Strukturen und Entwicklungen einbinden zu lassen, war hoch.



Es wird in absehbarer Zeit voraussichtlich Wiederbesetzungsschwierigkeiten in einigen Teilbereichen geben.

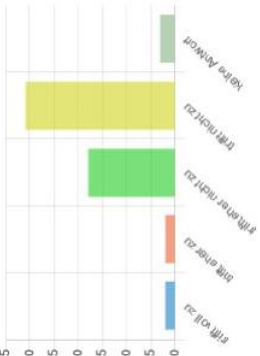


Es wurden bereits konkrete Maßnahmenvorschläge entwickelt, um personellen Engpässen zu begegnen.

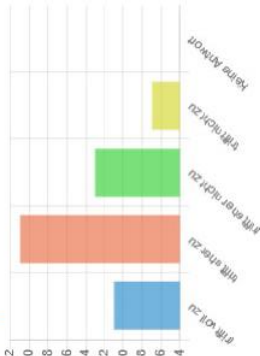


Fragengruppe 2: Aufgabenbewältigung

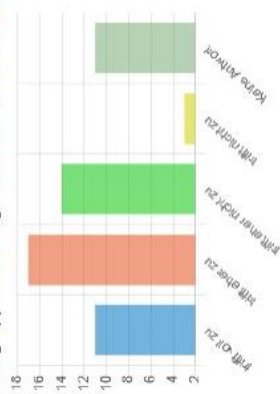
Es gibt in absehbarer Zeit in Ihrem Bereich Aufgaben, die möglicherweise entfallen.



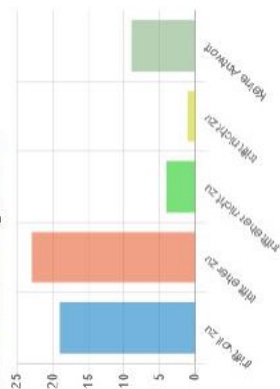
Vor personellen Wechselsin bzw. absehbaren Vakanzen werden regelmäßig strategische und organisatorische Überlegungen angestellt.



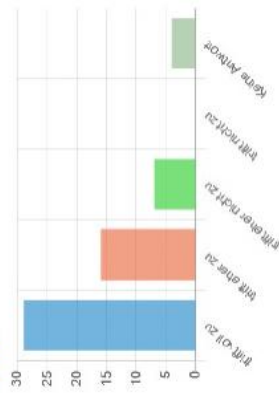
Eine organisatorische Beratung und Beteiligung durch die Arbeitsgruppe 1/1-1 Organisation ist erforderlich.



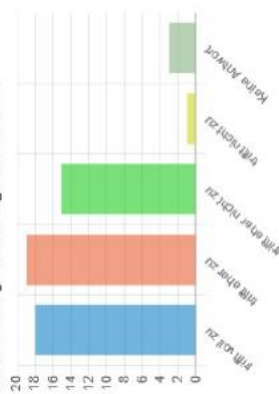
Es gibt absehbar Tendenzen bzw. Trends im Aufgabenspektrum, die zum Handeln zwingen sollten.



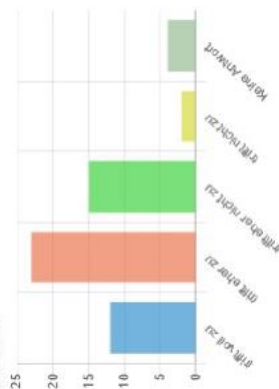
In Ihrem Aufgabenbereich ist zukünftig verstärkt mit dem Einsatz neuer Technologien bzw. einem Ausbau digitaler Strukturen zu rechnen.



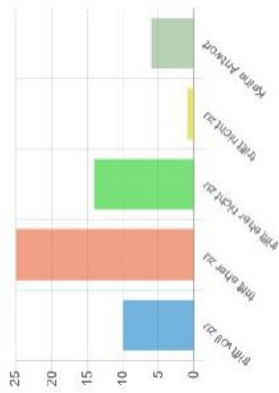
In Ihrem Aufgabenbereich sind personelle und / oder organisatorische Veränderungen durch den zunehmenden Ausbau der Digitalisierung zu erwarten.



Dier Aufgaben- und Organisationsstruktur für die nächsten Jahre wird sich wahrscheinlich aufgrund zunehmender Digitalisierung verändern.

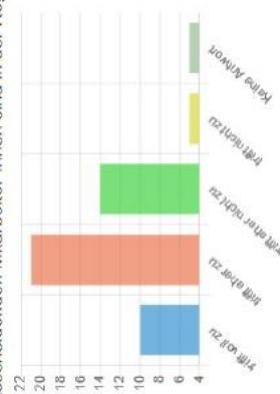


Für Ihren Aufgabenbereich ist zukünftig eine verstärkte IT-Assistenz notwendig.

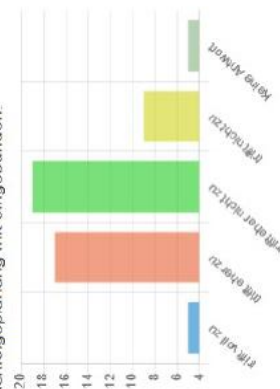


### Fragengruppe 3: Personalfluktuatıon

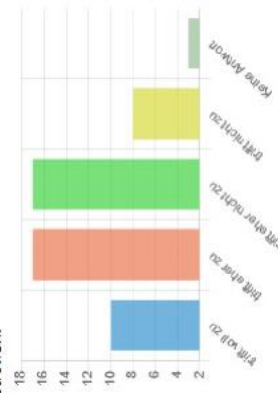
Plane für einen früheren Renteneintrıtt bei in nächster Zeit ausscheidenden Mitarbeiter\*innen sind in der Regel bekannt.



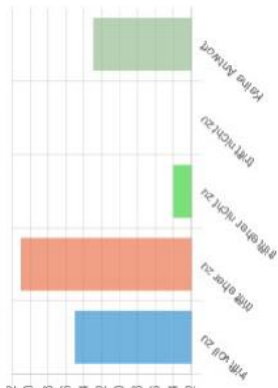
Ausscheidende Mitarbeiter\*innen werden in den Prozess der Nachfolgeplanung mit eingebunden.



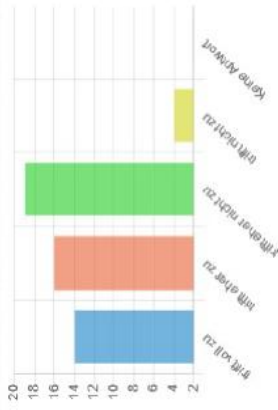
Ihr Aufgabenbereich ist auch ohne altersbedingte Abgänge von zunehmenden Fluktuatıonen (personelle Zu- wie Abgänge) betroffen.



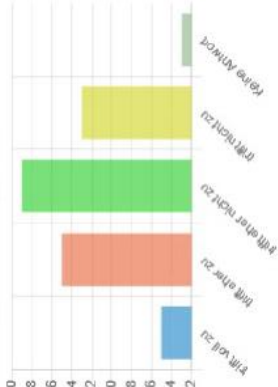
Die Ursachen altersunabhängiger personeller Fluktuationen in Ihrem Aufgabenbereich sind bekannt.



Mit den Mitarbeiter\*innen werden regelmäßig auch individuelle Bedarfe (z.B. Möglichkeiten alternativer Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf) besprochen.

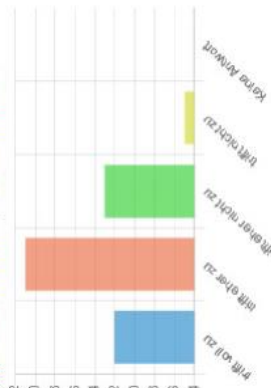


Ein Wissenstransfer von ausscheidenden auf nachfolgende Mitarbeiter\*innen ist sichergestellt.

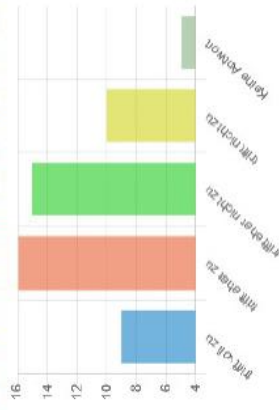


#### Fragegruppe 4: Kompetenzen

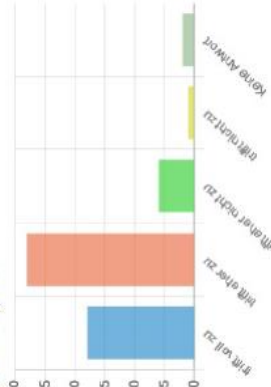
Vorstellungen, wie möglichen Problemen beim Wissenstransfer begegnet werden kann, sind vorhanden.



Ausscheidende Mitarbeiter\*innen können als Honorarkräfte oder als Teilzeitkraft eine zeitweise Hilfe leisten, um Engpässe abzufedern bzw. einen Wissenstransfer sicherzustellen.



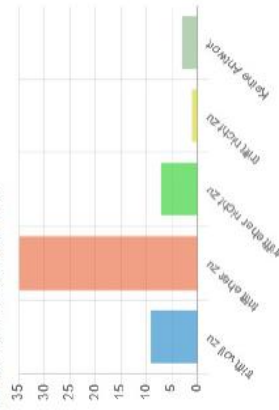
Die Kompetenzanforderungen an neu eingestelltes Personal steigen stetig an.



Es gibt erkennbar Fach- und Führungsqualitätsdefizite bei neuem Personal auf Führungsstellen.



Sie erwarten für Ihren Aufgabenbereich generell oder teilweise Veränderungen, die Auswirkungen auf das Anforderungsniveau von Stellen haben könnten.

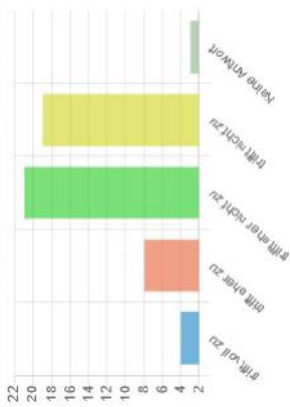


Sie erwarten für Ihren Aufgabenbereich generell oder teilweise Veränderungen, die Kompetenzerweiterungen im Bereich der Informationstechnologie notwendig machen

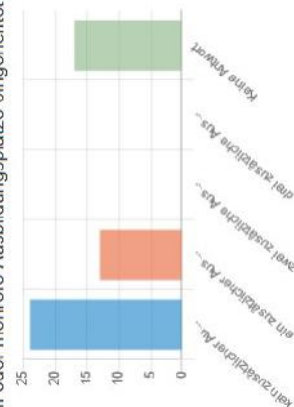


### Fragengruppe 5: Gesundheit & Arbeitsschutz

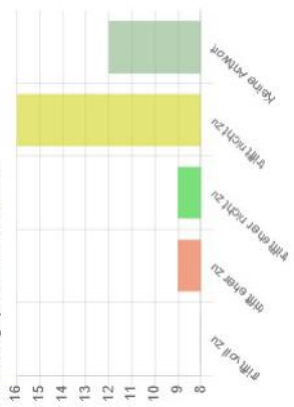
Es gibt in Ihrem Aufgabenbereich Arbeitsfelder mit besonderen Gefährdungen, deren Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen bisher noch nicht abschätzbar sind.



Falls in Ihrem Bereich bereits ausgebildet wird: Könnten zusätzlich ein oder mehrere Ausbildungsplätze eingerichtet werden?

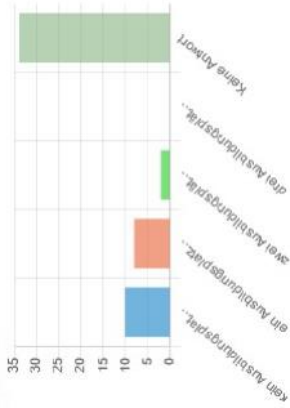


Es werden keine Hindernisse gesehen, (zusätzliche) Ausbildungsplätze anzubieten.

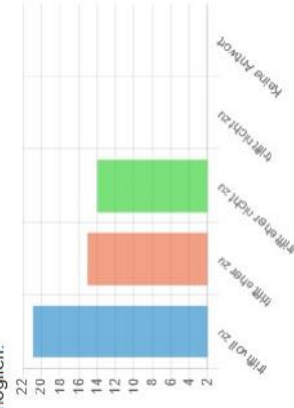


### Fragengruppe 6: Nachwuchsgewinnung

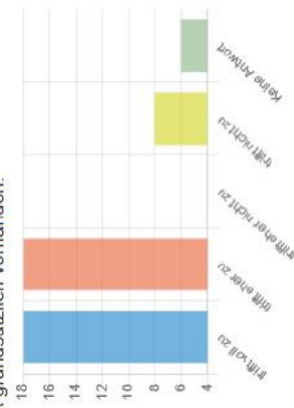
Falls in Ihrem Bereich noch kein Ausbildungsplatz realisiert ist: Könnten ein oder mehrere Ausbildungsplätze eingerichtet werden?



Praktika für Schüler\*innen sind in Ihrem Aufgabenbereich möglich.



Die Bereitschaft zur Einrichtung (zusätzlicher) Ausbildungsplätze ist grundsätzlich vorhanden.



Die arbeitgeberseitigen Angebote zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter\*innen sind in allen Teilbereichen zufriedenstellend.

