

Personal- management

der Stadtverwaltung Koblenz



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	3
1 Ziele und Inhalt.....	5
2 Aktuelle personelle Situation und Entwicklung.....	7
2.1 Datengrundlage und Personenkreis.....	7
2.2 Personalbestand.....	8
2.3 Personalbestand nach Geschlecht.....	12
2.4 Vorausberechnungen zum alterbedingten Ausscheiden	13
2.5 Demografische Entwicklung.....	20
3 Personalmanagementstrategie.....	23
3.1 Inhalt und Ausrichtung	23
3.2 Handlungsfelder, Instrumente und Maßnahmen	26
3.3 Personalmanagementmonitoring	52
4 Personalkosten.....	55
4.1 Begriff	55
4.2 Entwicklung der Personalkosten 2006 bis 2013.....	57
4.3 Prognose der Personalkosten bis 2020	61
4.4 Prognose der Versorgungslasten bis 2030	67
5 Möglichkeiten zur Personalkostenoptimierung.....	71
5.1 Quantitative Bemessung des Personalbedarfs.....	71
5.2 Wahl des Beschäftigungsstatus	74
5.3 Stellenbewertung	77
5.4 Beförderungsstopp / Beförderungsverzögerung.....	77
5.5 Wiederbesetzungssperren	78
5.6 Bedarfsgerechte Ausbildung.....	78
5.7 Vergleichende Darstellung der Kosten für Verwaltungspersonal der Stadtverwaltung München 2010 (Auszug).....	78



Anhang	89
Weiterführende Literatur	90



Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Personalbestand nach Statusgruppen → Personenzahlen	8
Abb. 2: Personalbestand nach Statusgruppen → Vollzeitäquivalente	8
Abb. 3: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Statusgruppen.....	9
Abb. 4: Personalbestand der Stadt Koblenz nach Berufsgruppen	10
Abb. 5: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad differenziert nach Berufsgruppen ..	11
Abb. 6: Frauenanteile differenziert nach Altersgruppen	12
Abb. 7: Altersstrukturelle Zusammensetzung des Personalbestandes	13
Abb. 8: Altersbedingt ausscheidendes Personal im Zeitraum 2012 bis 2025 nach Statusgruppen	14
Abb. 9: Altersbedingte Ausscheidungsraten nach Geschlecht.....	15
Abb. 10: Altersbedingte Ausscheidungsraten nach Dezernaten	15
Abb. 11: Altersbedingte Ausscheidungsraten nach Laufbahngruppen.....	16
Abb. 12: Altersfluktuation nach Besoldungs- und Entgeltgruppen.....	17
Abb. 13: Altersfluktuation der Eigenbetriebe nach Besoldungs- und Entgeltgruppen	18
Abb. 14: Altersfluktuation nach Berufsgruppen.....	18
Abb. 15: Altersfluktuation des Stadttheaters nach Berufsgruppen	18
Abb. 16: Altersfluktuation der geringfügig beschäftigten nach Berufsgruppen	19
Abb. 17: Bevölkerungsvorausberechnung "Koblenz 2030"	20
Abb. 18: Altersbaum des Personalbestands der Stadt Koblenz.....	21
Abb. 19: Alterstrukturelle Zusammensetzung des Personals in den einzelnen Laufbahngruppen.....	22
Abb. 20: Der strategische Prozess im Personalmanagement.....	52
Abb. 21: Besoldungs- und Tarifierpassungen	58
Abb. 22: Personalkosten im Haushalt der Kernverwaltung 2006 bis 2010.....	59
Abb.23: Planung der Personalkosten im Haushalt der Kernverwaltung 2011 bis 2013	60
Abb. 24: Ermittlung der durchschnittlichen Kosten je VZÄ im Basisjahr 2010.....	62
Abb. 25: Entwicklung der jährlichen Personalkosten je VZÄ.....	63
Abb. 26: Altersbedingt ausscheidende Vollzeitäquivalente	64



Abb. 27: Entwicklung des Personalbestandes in Vollzeitäquivalenten	65
Abb. 28: Entwicklung der Personalkosten 2011 bis 2020.....	66
Abb. 29: Vorausschätzung der Versorgungsempfänger der Stadt Koblenz nach Versorgungsart und Laufbahngruppe.....	68
Abb. 30: Mittelfristige Prognose der Versorgungsbezüge.....	69
Abb. 31: Entwicklung der Versorgungslasten der Stadt Koblenz – Veränderung gegenüber dem Referenzjahr 2011 (modellhaft ermittelte Versorgungslasten)	70
Abb. 32: Musterlebensläufe in den Vergleichsgruppen des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes	82
Abb. 33: Gesamtkosten in der Vergleichsgruppe mittlerer Dienst.....	82
Abb. 33: Gesamtkosten in der Vergleichsgruppe mittlerer Dienst.....	83
Abb. 34: Gesamtkosten in der Vergleichsgruppe mittlerer Dienst (Fortsetzung).....	84
Abb. 35: Gesamtkosten in der Vergleichsgruppe gehobener Dienst	85
Abb. 36: Gesamtkosten in der Vergleichsgruppe gehobener Dienst (Fortsetzung)	86
Abb. 37: Gesamtkosten in der Vergleichsgruppe höherer Dienst	87
Abb. 38: Gesamtkosten in der Vergleichsgruppe höherer Dienst (Fortsetzung)	88



1 Ziele und Inhalt

Die Verwaltung legt das vom Stadtrat beauftragte Personalmanagementkonzept vor. Es schreibt das in 2008 erstellte Personalentwicklungskonzept fort.

Ausgangspunkt ist zunächst die aktuelle personelle Situation und dessen voraussichtliche Entwicklung in den nächsten Jahren. Insbesondere wird vorausgerechnet, wie sich der Personalbestand in Folge altersbedingten Ausscheidens verändern wird.

Bis 2020 werden insgesamt 347 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem aktiven Berufsleben ausscheiden, bis 2030 insgesamt 885 Personen – mehr als ein Drittel der aktuellen Belegschaft.

Hieraus ergeben sich zahlreiche Herausforderungen, die in Kapitel 3 dieses Personalmanagementkonzeptes in fünf Handlungsfeldern charakterisiert und in ihrer Zielsetzung beschrieben sind. Jedem Handlungsfeld sind Instrumente und den Instrumenten konkrete Maßnahmen zugeordnet.

Mit diesen Maßnahmen wird konkret aufgezeigt, wie die Stadtverwaltung Koblenz die Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen will. Wie gelingt es, uns als attraktiven Arbeitgeber/Dienstherren zu präsentieren, welche Maßnahmen müssen wir ergreifen um den Personalbedarf der Zukunft quantitativ und qualitativ sicher zu stellen?

Bei sich ständig neu ergebenden Ansprüchen an die Qualität der Verwaltungsleistung ist es erforderlich, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und zu fördern. Dies gilt auch und insbesondere für Führungskräfte und den Führungskräftenachwuchs.

Die hierzu geeigneten Instrumente und Maßnahmen werden in dem Konzept beschrieben.

Von besonderer Bedeutung ist es, das qualifizierte Personal zu „erhalten“ und zu binden. Familie und Beruf sollen kein Widerspruch sein.

Auch Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und des betrieblichen Eingliederungsmanagements werden aufgezeigt.

In zwei weiteren Kapiteln wird dargestellt, wie sich die Personalkosten unter Annahme gewisser Parameter und unter Beachtung des vom Stadtrat gefassten Eckwertebeschlusses

(Ziel ist es, dass durch Fluktuation freiwerdende Stellen zur Hälfte eingespart werden, soweit dies mit der gesetzlichen Aufgabenerfüllung zu vereinbaren ist) in den nächsten Jahren entwickeln werden und unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Maßnahmen der Anstieg der Personalkosten begrenzt werden kann.



Das vorliegende Personalmanagementkonzept hat das Ziel, die sich in einer verändernden Gesellschaft und Arbeitswelt ergebenden Herausforderungen zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen Lösungen vorzusehen.

Es wird der verbindliche Handlungsrahmen für die nächsten Jahre sein.



2 Aktuelle personelle Situation und Entwicklung

2.1 Datengrundlage und Personenkreis

Grundlage der nachfolgenden Auswertungen ist der vierteljährliche Statistikdatenabzug aus dem Personalregister (TDS) der Stadt Koblenz. Es handelt sich hierbei um einen stichtagsbezogenen Bestandsdatensatz. Im Vergleich zu entsprechenden Summenzügen in den Stellenplänen können sich Abweichungen ergeben. Diese sind zum einen darin begründet, dass im Stellenplan ein Sollbestand abgebildet wird, während in den nachfolgenden Darstellungen auf den Istbestand an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Bezug genommen wird. Zudem ist zu beachten, dass Stellenplan und TDS-Auswertungen auf unterschiedlichen Stichtagen beruhen.

Frühere Statistikdatenabzüge der Jahre vor 2009 aus dem damaligen Personalregister PAISY unterscheiden sich bezüglich des berücksichtigten Personenkreises von den „neuen“ Datenabzügen aus TDS. Daher wird auf die Darstellung längerer Zeitreihen verzichtet.

Der zu berücksichtigende Personenkreis wie auch der auszuwertende Merkmalskranz wurde im Rahmen der Neuauflage der vierteljährlichen Personalstandsstatistik mit dem Haupt- und Personalamt sowie dem KGRZ abgestimmt und festgelegt. Berücksichtigt werden demnach sämtliche Beamte und tariflich Beschäftigte einschließlich folgender Untergruppen: (1) Auszubildende und Anwärter/innen, (2) Mitarbeiter/innen von Eigenbetrieben, (3) Geringfügig Beschäftigte, (4) Beschäftigte mit zeitlich befristetem Vertrag und (5) Personal im unbezahlten Urlaub.

Nicht berücksichtigt sind: Ortsvorsteher, Ratsmitglieder, Praktikanten, Dozenten des kommunalen Studieninstituts sowie Abrufkräfte, Personal mit Statusgruppe „Sonstige“. Personal ohne Eintrag einer Tarifgruppe, Personal mit Fehlzeitgrund „Q“ (=beschäftigungslose Zeit).

Für die Darstellungen der Altersfluktuation in den Abbildungen 12 bis 16 wurden in Vergleich zu dem vorgenannten Personenkreis folgende Untergruppen nicht berücksichtigt: (1) Auszubildende und Anwärter/innen, (2) Beschäftigte, die zum Stichtag 31.12.2011 bereits das 65. Lebensjahr vollendet haben, (3) Ruhelohnempfängerinnen (hier: Witwen ehem. Ruhelohnempfänger (Altfälle)). Darüber hinaus wurden Beschäftigte mit einem befristeten Arbeitsvertrag fiktiv in den Status eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses gesetzt. Dies gilt nicht für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Stand Mai 2012 bereits ausgeschieden sind oder eine Weiterbeschäftigung nicht beabsichtigt ist.



2.2 Personalbestand

2.2.1 Personalbestand nach Statusgruppen

Die Abbildungen 1 und 2 geben einen Überblick über die Entwicklung des Personalbestandes in der Differenzierung nach Statusgruppen seit 2009. Während in der ersten Tabelle die Kopfzahlen unabhängig vom Beschäftigungsumfang dargestellt werden, erfolgt in der Abbildung 2 eine Umrechnung in Vollzeitäquivalente unter Berücksichtigung der jeweiligen Teilzeitfaktoren. Der kurze Beobachtungszeitraum lässt noch keine Interpretation im Hinblick auf trendhafte Entwicklungen oder Veränderungen in Umfang und Struktur des Personalbestandes der Verwaltung zu. Auffallend ist allenfalls der stetige Rückgang im Bestand der Auszubildenden sowie der Anwärter/innen. Dagegen ist die Zahl der Vollzeitäquivalente in der Statusgruppe der tariflich Beschäftigten zwischen 2009 und 2011 um 25 bzw. 1,75 % angestiegen.

ABB. 1: PERSONALBESTAND NACH STATUSGRUPPEN → PERSONENZAHLEN

Statusgruppe	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Beamte	430	436	431
Beschäftigte TVÖD	1.704	1.722	1.701
Summe	2.134	2.158	2.132
<i>Personal in Ausbildung</i>			
Anwärter/-innen	32	31	25
Auszubildende	73	70	68
Summe	105	101	93
Personalbestand insgesamt	2.239	2.259	2.225

Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS

ABB. 2: PERSONALBESTAND NACH STATUSGRUPPEN → VOLLZEITÄQUIVALENTE

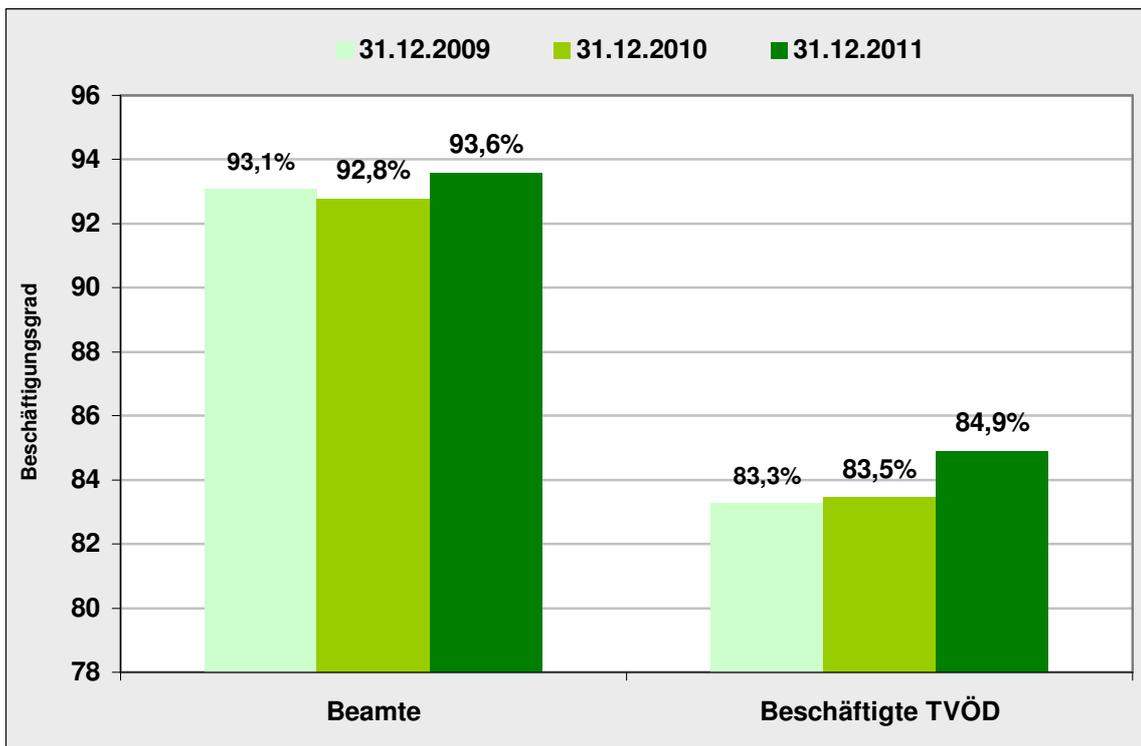
Statusgruppe	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Beamte	400	405	403
Beschäftigte TVÖD	1.419	1.437	1.444
Summe	1.820	1.842	1.847
<i>Personal in Ausbildung</i>			
Anwärter/-innen	32	31	25
Auszubildende	73	70	68
Summe	105	101	93
Personalbestand insgesamt	1.925	1.943	1.940

Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS



Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad setzt die Zahl der Vollzeitäquivalente in prozentualen Bezug zum Personalbestand insgesamt und ist damit ein Maß für die Verbreitung von Teilzeitbeschäftigung. Je niedriger der Beschäftigungsgrad ist, desto höher ist der Anteil in Teilzeit Beschäftigter am Personalbestand. Wie die Abbildung 3 ausweist, liegt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad unter den Beamten mit aktuell 93,6 % deutlich über dem Referenzwert der nach TVÖD Beschäftigten (84,9 %). Für beide Statusgruppen gilt, dass der Beschäftigungsgrad am Ende des Jahres 2011 seinen höchsten Wert in der kurzen Beobachtungsreihe erreicht.

ABB. 3: DURCHSCHNITTLICHER BESCHÄFTIGUNGSGRAD NACH STATUSGRUPPEN



Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS



2.2.2 Personalbestand nach Berufsgruppen

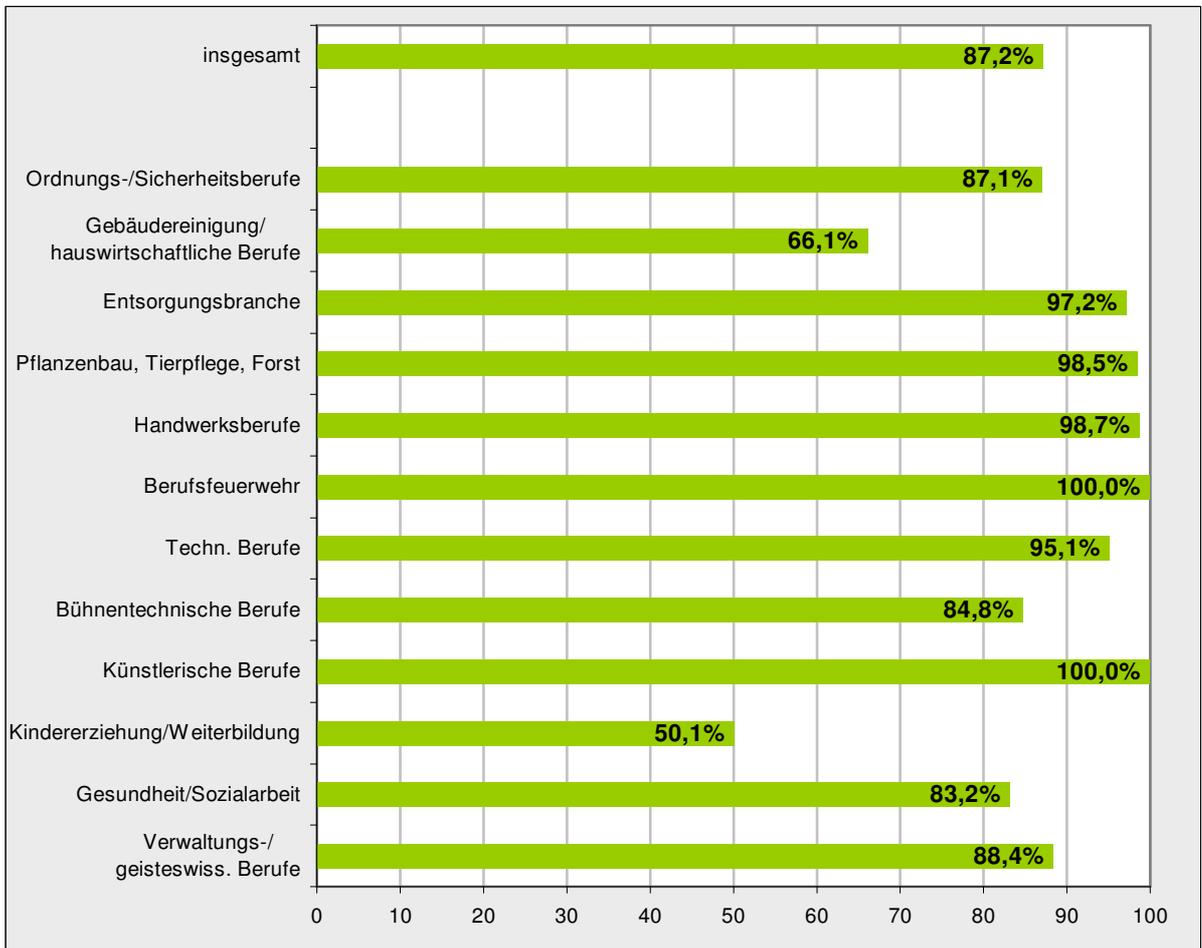
Die Zusammensetzung des Personalbestandes nach Berufsgruppen ist der Abbildung 4 zu entnehmen. Die Differenzierung der Berufsgruppen erfolgt nach interner Festlegung für die Gesundheitsstatistik. Mit rund 40% stellen die Verwaltungs- und geisteswissenschaftlichen Berufe den größten Anteil dar. Es folgen mit jeweils rund 10 % technische Berufe sowie Ordnungs- und Sicherheitsberufe. Die Vielzahl unterschiedlicher Berufsgruppen und darin enthaltener Berufe ist ein Spiegelbild für die vielfältigen Aufgaben und Anforderungen im Rahmen der kommunalen Verwaltung. Hinsichtlich des Beschäftigungsgrades bzw. des Anteils der Teilzeitbeschäftigung unterscheiden sich die Berufsgruppen signifikant. Praktisch keine Teilzeitarbeit ist für die Berufsfeuerwehr und für die künstlerischen Berufe ausgewiesen. Ein sehr hoher Beschäftigungsgrad von nur knapp unter 100 wird außerdem für die Berufsgruppen Handwerksberufe, Entsorgung, Pflanzenbau/Forst und die technischen Berufe registriert. Den niedrigsten Beschäftigungsgrad und damit den höchsten Anteil an Teilzeitbeschäftigung weisen die Berufsgruppen Kindererziehung/Weiterbildung (50,1 %) und die Gebäudereinigung (66,1 %) auf. Jeder dritte Teilzeitbeschäftigte der gesamten Verwaltung ist einer dieser beiden Berufsgruppen zuzuordnen.

ABB. 4: PERSONALBESTAND DER STADT KOBLENZ NACH BERUFSGRUPPEN

Berufsgruppe	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Verwaltungs-/geisteswiss. Berufe	899	910	884
Gesundheit/Sozialarbeit	74	74	79
Kindererziehung/Weiterbildung	186	196	194
Künstlerische Berufe	39	41	41
Bühnentechnische Berufe	73	74	73
Techn. Berufe	192	198	203
Berufsfeuerwehr	102	102	96
Handwerksberufe	143	139	136
Pflanzenbau, Tierpflege, Forst	118	117	118
Entsorgungsbranche	146	148	149
Gebäudereinigung/hauswirtschaftliche Berufe	57	57	52
Ordnungs-/Sicherheitsberufe	210	203	200
Insgesamt	2.239	2.259	2.225
<i>Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS</i>			



ABB. 5: DURCHSCHNITTLICHER BESCHÄFTIGUNGSGRAD DIFFERENZIERT NACH BERUFSGRUPPEN



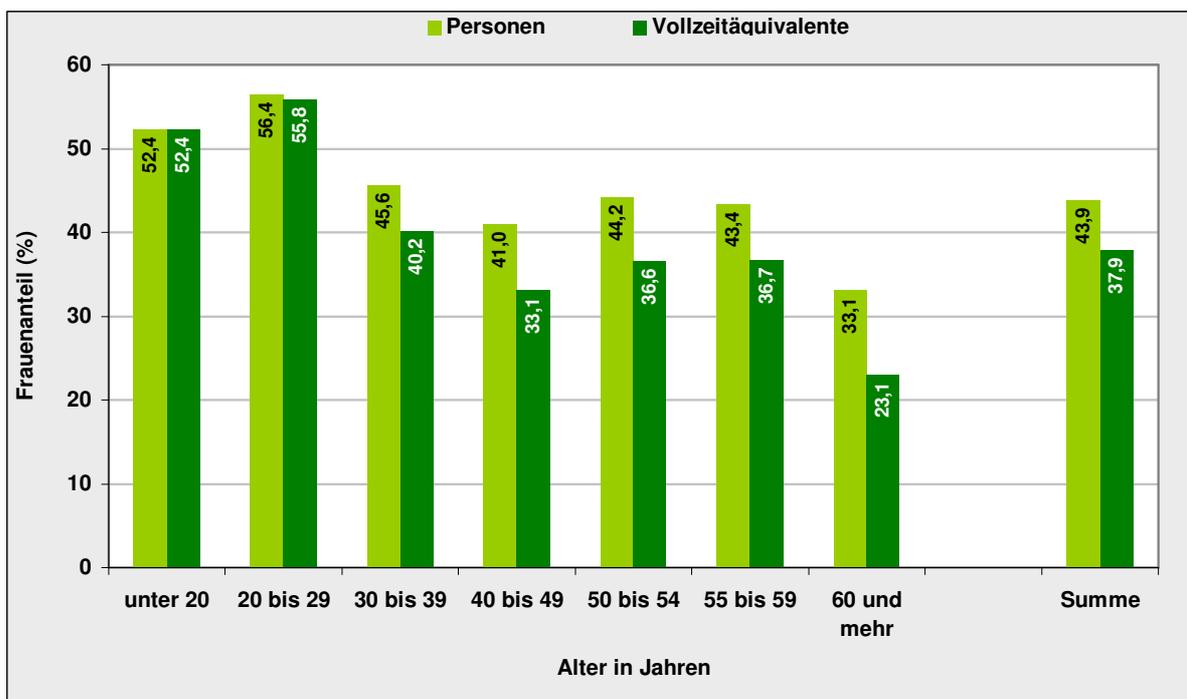
Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS



2.3 Personalbestand nach Geschlecht

Am 31.12.2011 lag der Anteil der Frauen am gesamten Personalbestand der Stadt Koblenz bei 43,9 %. Bezogen auf die Gesamtzahl der Vollzeitäquivalente liegt der Frauenanteil aber nur bei 37,9 %, da die Teilzeitquote unter den Frauen deutlich höher als unter den Männern ist. In den einzelnen Berufsgruppen schwanken die Frauenanteile erheblich. Bei der Berufsfeuerwehr, den handwerklichen Berufen sowie im Entsorgungsbereich befinden sich unter den insgesamt 381 Beamten und Beschäftigten nur zwei Frauen. In den Berufsgruppen Kindererziehung/Weiterbildung sowie Gebäudereinigung liegen die Quoten dagegen bei 83,0 % bzw. 90,4 %. Auch in der größten Berufsgruppe, den Verwaltungs- und geisteswissenschaftlichen Berufen, sind Frauen mit einem Anteil von 62,4 % in der Mehrzahl. Wie im Vergleich der Berufsgruppen variiert der Frauenanteil auch beim Vergleich der unterschiedlichen Altersgruppen in einer großen Bandbreite: Von den insgesamt 288 Beamten und Beschäftigten im Alter von höchstens 29 Jahren sind 55,6 % weiblichen Geschlechts. Bis zu den unter 40-jährigen ist das Geschlechterverhältnis noch absolut ausgeglichen. Selbst mit Bezug auf die Vollzeitäquivalente liegt die Frauenquote in dieser Altersgruppe noch bei fast 47 %. Ganz anders sieht es in den Altersgruppen 55+ aus. Hier liegt der Anteil der Frauen bezogen auf die Vollzeitäquivalente insgesamt bei unter 33 %. In den kommenden Jahren werden also deutlich mehr Männer als Frauen altersbedingt ausscheiden, wodurch der Frauenanteil – unabhängig von der Einstellungspraxis – im Bestand sukzessive ansteigen wird.

ABB. 6: FRAUENANTEILE DIFFERENZIERT NACH ALTERSGRUPPEN



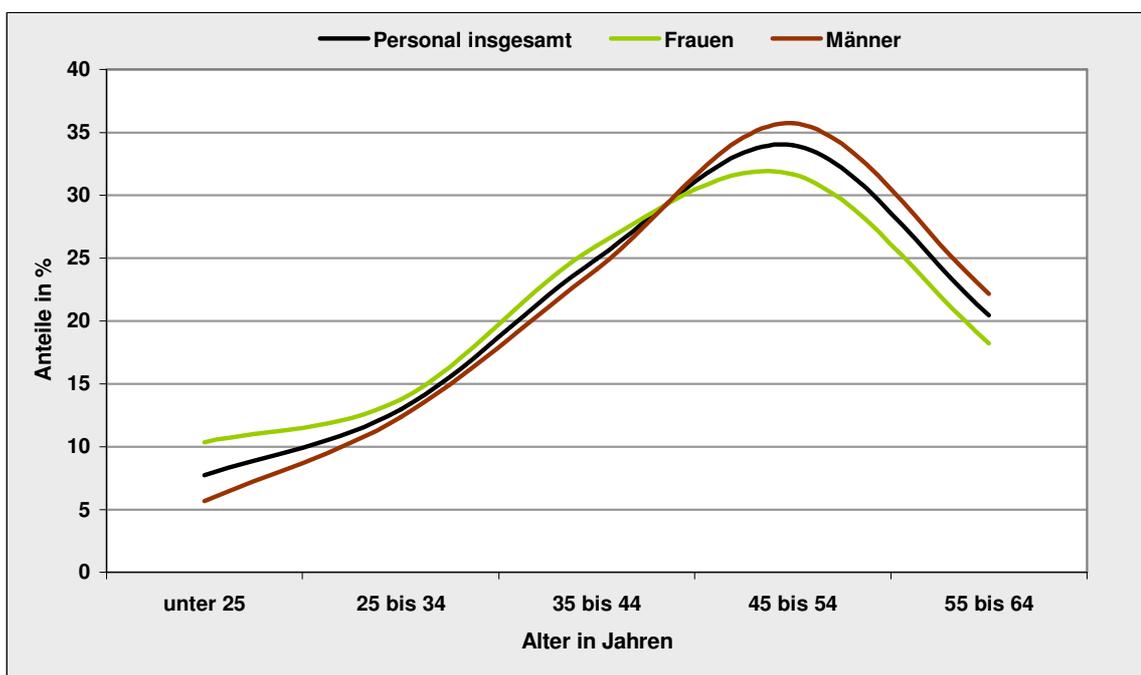
Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS



2.4 Vorausberechnungen zum alterbedingten Ausscheiden

Die altersspezifische Zusammensetzung des Personalbestandes der Stadt Koblenz weist bereits heute eine klar erkennbare Tendenz hin zu einer alterszentrierten Struktur auf, wie die Abbildung 7 dokumentiert. Hieraus ergeben sich zwei zentrale Herausforderungen: (1) Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit im mittleren und hohen Alter sowie (2) kontinuierliche Sicherung und Förderung des Fachkräftenachwuchses.

ABB. 7: ALTERSSTRUKTURELLE ZUSAMMENSETZUNG DES PERSONALBESTANDES

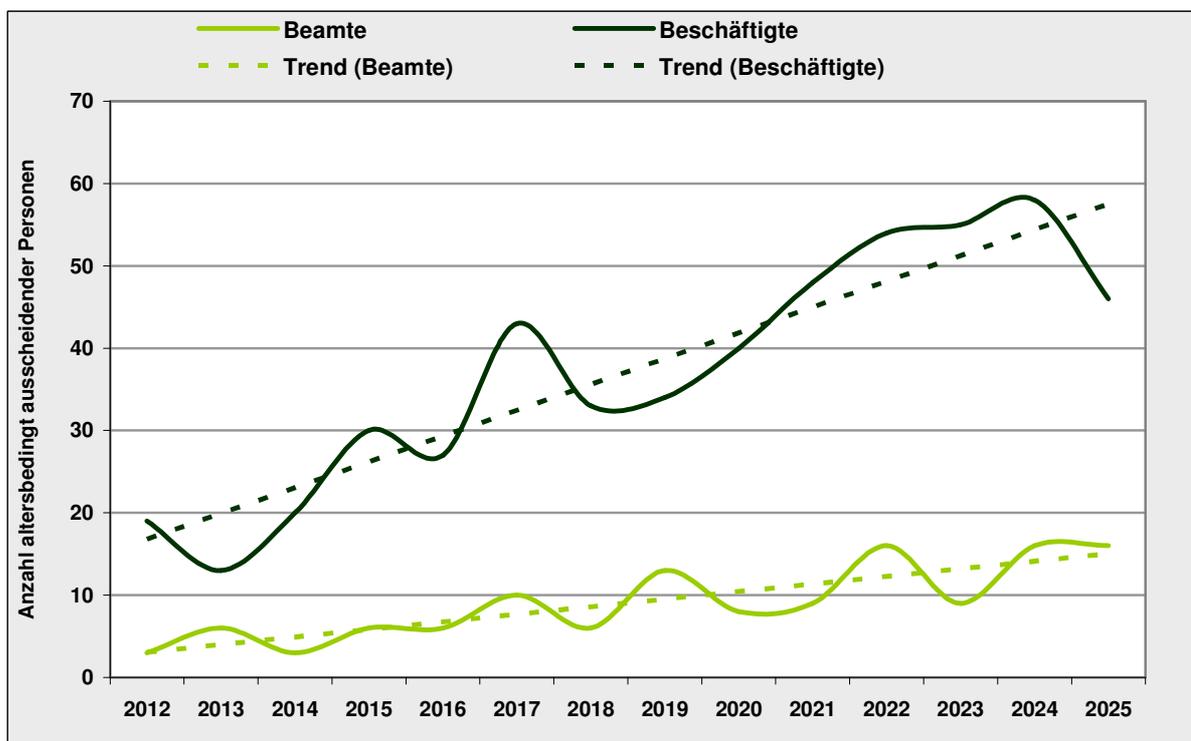


Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS

Die Altersstrukturanalyse lässt die in den kommenden Jahren kontinuierlich steigende Dynamik des altersbedingten Ausscheidens erkennen (Abb. 8). Unter Berücksichtigung der ab 2012 stufenweise realisierten Verlängerung der Lebensarbeitszeit bei den tariflich Beschäftigten bis zum 67. Lebensjahr werden bereits bis zum Jahr 2015 durchschnittlich 20 Beschäftigte und 4 bis 5 Beamte pro Jahr altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden. Zwischen 2016 und 2020 sind es bereits 34 Beschäftigte bzw. 9 Beamte jährlich. Das Maximum wird aber erst im Zeitraum 2021 bis 2025 erwartet: 52 Beschäftigte und 13 Beamte werden dann pro Jahr ihre Altersgrenze erreichen. Hinzu kommen vorzeitige Abgänge aufgrund auslaufender Verträge, Kündigung oder Dienstunfähigkeit. Bis zum Jahr 2020 werden rund 15 % des derzeit aktiven Personalstamms – ohne Wahlbeamte, Geringfügig Beschäftigte und Auszubildende - altersbedingt ausgeschieden sein, bis 2025 sogar über 30%. Diesbezüglich bestehen kaum Unterschiede zwischen den beiden Statusgruppen.



ABB. 8: ALTERSBEDINGT AUSSCHIEDENDES PERSONAL IM ZEITRAUM 2012 BIS 2025 NACH STATUSGRUPPEN

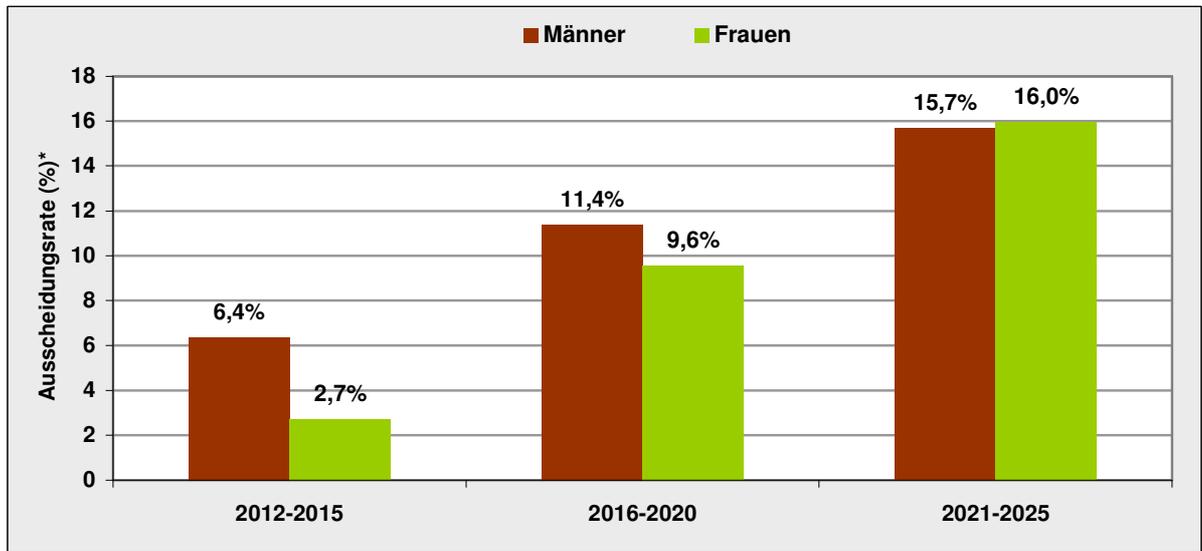


Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS

Die drei nachfolgenden Abbildungen stellen die altersbedingten Ausscheidungsraten differenziert nach den Merkmalen Geschlecht, Dezernat und Laufbahngruppe dar. Wie bereits erläutert wird in den nächsten Jahren ein wesentlich größerer Anteil der Männer in den Ruhestand versetzt werden als es bei den Frauen der Fall ist (Abb. 9). Relativ gering sind die Unterschiede zwischen den vier Dezernaten (Abb. 10). Lediglich Dezernat III liegt mit einer Ausscheidungsrate von 37,4 % bis 2025 deutlich über dem Niveau der anderen Fachbereiche (jeweils rund 30 %). Die Differenzierung nach Laufbahngruppen zeigt relativ große Unterschiede auf (Abb.11). Besonders betroffen sind in der Perspektive bis zum Jahr 2025 der Einfache wie auch der Höhere Dienst. Mehr als 40 % des heutigen Personalbestandes in den beiden Laufbahngruppen wird im Zeitraum der nächsten 14 Jahre ausscheiden. Besonders mit Blick auf den bereits erkennbaren und sicher noch zunehmenden Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt und der heute bereits tendenziell alterszentrierten Personalstruktur der Verwaltung ergibt sich aus der hohen Ausscheidungsrate im Bereich der Führungspositionen und der hochqualifizierten Fachkräfte ein unmittelbarer Handlungsbedarf. Günstig für die Entwicklung zielführender Strategien wirkt sich dabei die Tatsache aus, dass die Ausscheidungsrate im Höheren Dienst erst in der zweiten Hälfte des Vorausberechnungszeitraums massiv an Dynamik gewinnen wird.

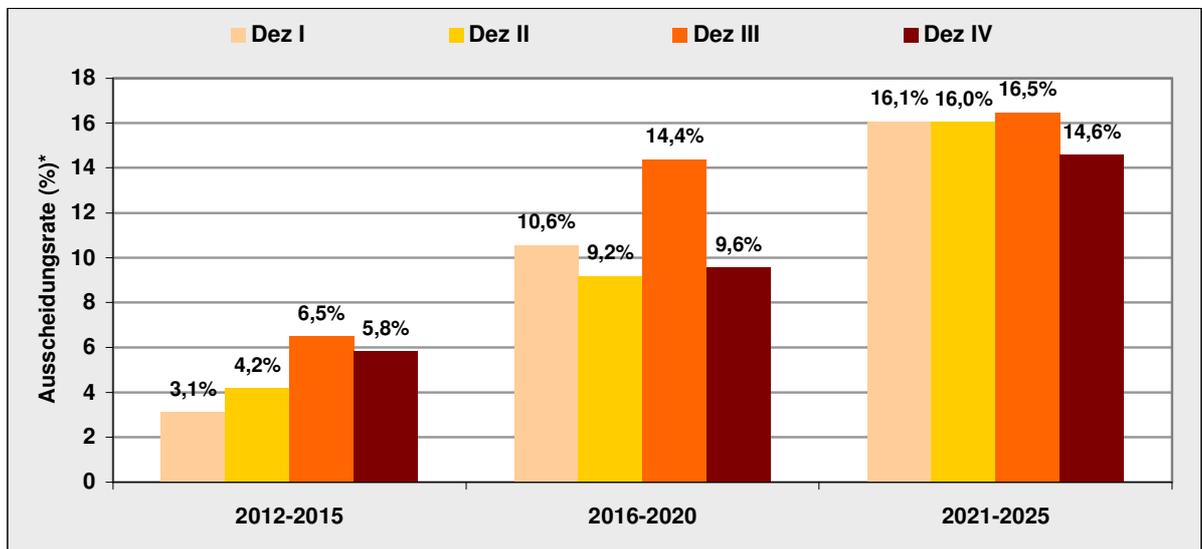


ABB. 9: ALTERSBEDINGTE AUSSCHIEDUNGSRATEN NACH GESCHLECHT



* bezogen auf den Personalbestand am 31.12.2011, ohne Wahlbeamte, Auszubildende und Geringfügig Beschäftigte
Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS

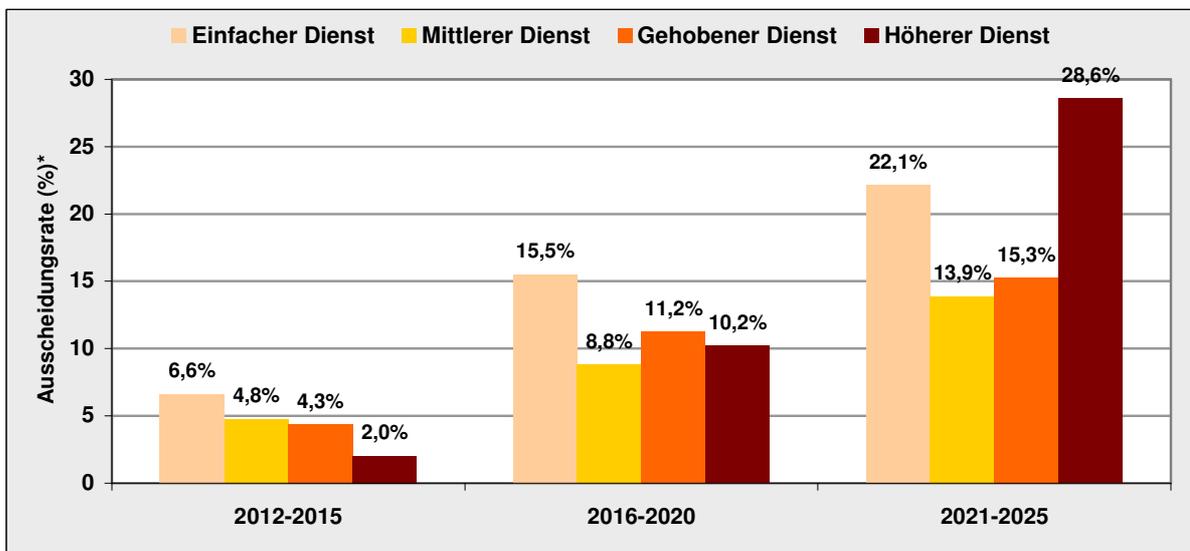
ABB. 10: ALTERSBEDINGTE AUSSCHIEDUNGSRATEN NACH DEZERNATEN



* bezogen auf den Personalbestand am 31.12.2011, ohne Wahlbeamte, Auszubildende und Geringfügig Beschäftigte
Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS



ABB. 11: ALTERSBEDINGTE AUSSCHIEDUNGSRATEN NACH LAUFBAHNGRUPPEN



* bezogen auf den Personalbestand am 31.12.2011, ohne Wahlbeamte, Auszubildende und Geringfügig Beschäftigte
Datenquelle: Vierteljährlicher Statistikdatenabzug aus TDS



ABB. 12: ALTERSFLUKTUATION NACH BESOLDUNGS- UND ENTGELTGRUPPEN

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Summe
BESOLD.	3	6	3	6	8	10	6	13	8	9	15	9	16	16	17	14	159
A 7										1	1	1				1	4
A 8		1	2	3		4		2	1	1	2	3	3	4	4	2	32
A 9	2	3			1			2	1	1	1	2			1	1	15
A 9 S														1			1
A 10					1		4	1	2	3	2	1	6	5	6	4	35
A 11		1	1	1		4	1	3	1		4		2	3	3	1	25
A 12	1			1	2	2	1	1	2	3	1	1	2	2	1	3	23
A 13		1						4	1				2	1	1		10
A 14				1											1	2	4
A 15					2						4						6
A 16					2							1	1				4
NV Bühne	3				1	2	1			1		1	1	1	1		12
CHOR					1	2	1			1		1	1	1	1		9
TANZ	3																3
TVöD SuE	11		1			1	1		2	3	2	5	7	4	2	5	44
S 4												2					2
S 6	7					1			1	1		1	2	2	1	1	17
S 8	1											1	1	1			4
S 11	2																2
S 11Ü													4	1			5
S 12	1															2	3
S 12Ü			1								1				1		3
S 14									1	1						2	4
S 15										1							1
S 17											1	1					2
S 18							1										1
TVöD VKA	46	20	23	33	27	40	34	39	41	43	56	51	54	46	46	50	649
1	1		3	1	3	2	1	1		1	3	1	1	1	1		20
2	3	3	5	3	2	4	1	4	8	4	9	7	9	6	5	5	78
2Ü							1				1	2					4
3	5	4		3	3	3	3	7	3	7	5	6	5	3	5	1	63
4	1		1	3	4		1	1	3	3	2	2	1	3	1	4	30
5	10	2	2	6	2	6	6	6	7	8	7	8	8	13	6	12	109
6	10	4	6	3	4	7	6	9	10	6	9	10	6	7	6	8	111
7				1		2	1					1			1		6
8	2	5		2	3	7	2	1	1	5	3	4	4	5	9	7	60
9	4		1	5	4	7	7	5	4	5	5	4	9	5	6	9	80
10	5	1	1	3		1	1	1	1	1	3	2	3	2	1	1	27
11	3		3		1		4	2	1	2	3		6	1	3	2	31
12	2	1		3				2	2		2	2	1		1		16
13					1						1	2	1		1	1	7
14			1			1				1	1						4
15									1		2						3
TV-W RP											1		2	1			4
5													2	1			3
8											1						1
(Leer)		2	1		3	1	1	1		1	1	1	2	1	1	1	17
(Solovertrag/ Pauschale)		2	1		3	1	1	1		1	1	1	2	1	1	1	17
Summe	63	28	28	39	39	54	43	53	51	57	75	67	82	69	67	70	885



ABB. 13: ALTERSFLUKTUATION DER EIGENBETRIEBE NACH BESOLDUNGS- UND ENTGELTGRUPPEN

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Summe
BESOLD.						1					1			1	1		4
A 8						1											1
A 9 S														1			1
A 10															1		1
A 15											1						1
TVöD VKA	22	2	6	7	9	14	2	12	15	11	13	12	11	11	11	13	171
1											1				1		2
2						2			1								3
3	2			1	2	1	1	5	2	3	2	4	3	3	3		32
4	1		1	1	3				2	2	2	1	1	2	1	4	21
5	5			2		2		2	1	1	2			3	1	3	22
6	7		2		2	3		2	5	2	3	6		1		3	36
7				1													1
8	2				2	2	1	1		2			1	1	2	1	15
9	2			1		3		2	1		1	1	3	1	1	2	18
10	3	1	1	1					1				1				8
11			1						1		1		1		2		6
12		1							1								2
13											1		1				2
14			1			1				1							3
Summe	22	2	6	7	9	15	2	12	15	11	14	12	11	12	12	13	175

ABB. 14: ALTERSFLUKTUATION NACH BERUFSGRUPPEN

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Summe
Berufsfeuerwehr	2	4	2	3	1	3		3	2	3	3	3	3	2	4	2	40
Bühnentechn. Berufe	3	1	1	3		6	2	1	2	6	3	2	2	4	2	2	40
Entsorgung				2	5	2		3	7	6	5	6	5	4	3	4	52
Forst/Tierpflege	4		1	3	1	1	2	6	1	3	5	2	2	6		6	43
Geb.Reinigung/Hausw.	2		2	2	3	5		1	5	1	5	5		1	2	2	36
Gesundh./Sozial	4		1		1	1	1		1	1	3	2	4	1	1	4	25
Handwerksberufe	2		3	2	4	3	4	3	5	5	2	7	1	3	6	5	55
KindErz./WBild.	8	3	2	1	5	3	3	2	4	5	4	7	15	9	5	9	85
Künstl. Berufe	3	1	1		3	2	1			2		1	2	2	2	1	21
Ord./Sicherheit	3	12	7	3	5	4	8	6	3	5	6	6	8	7	9	7	99
Techn. Berufe	9	4	3	8	4	8	4	2	3	3	10	3	7	1	5	5	79
Vw./Gw. Berufe	23	3	5	12	7	16	18	26	18	17	29	23	33	29	28	23	310
Summe	63	28	28	39	39	54	43	53	51	57	75	67	82	69	67	70	885

ABB. 15: ALTERSFLUKTUATION DES STADTTHEATERS NACH BERUFSGRUPPEN

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Summe
Bühnentechn. Berufe	3	1	1	3		6	2	1	2	6	3	2	2	4	2	2	40
Handwerksberufe					1	1	1	1			1	1					6
Künstl. Berufe	3	1	1		3	2	1			2		1	2	2	2	1	21
Ord./Sicherheit		2	1		2	1	2	1		1				1			11
Vw./Gw. Berufe					1						1		1	1			4
Summe	6	4	3	3	7	10	6	3	2	9	5	4	5	8	4	3	82



ABB. 16: ALTERSFLUKTUATION DER GERINGFÜGIG BESCHÄFTIGTEN NACH BERUFSGRUPPEN

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Summe
Bühnentechn. Berufe							1										1
Entsorgung				1													1
Forst/Tierpflege							1	1									2
Geb.Reinigung/Hausw.			2														2
Handwerksberufe					1	1	1	1			1	1					6
KindErz./WBild.	1	1	2	1				1	1	2	4		3	3	2	1	22
Künstl. Berufe			1														1
Ord./Sicherheit			1		2			1				1					5
Vw./Gw. Berufe								1									1
Summe	1	1	6	2	3	1	3	5	1	2	5	2	3	3	2	1	41



2.5 Demografische Entwicklung

2.5.1 Demografische Entwicklung in Koblenz bis 2030

Die abschließende Tabelle wirft einen Blick auf die demographische Entwicklung in Koblenz bis zum Jahr 2030, wie sie nach den Annahmen der jüngsten kommunalen Bevölkerungsvorausberechnung zu erwarten ist. Der demographische Wandel - und hier insbesondere der Teilaspekt der demographischen Alterung – gibt in mehrfacher Hinsicht grundlegende Rahmenbedingungen für die Personalentwicklungsplanung einer Großstadtverwaltung vor: Der immer stärker wahrzunehmende Fachkräftemangel wird sich mit Blick auf die schrumpfenden Bestände in den jüngeren Altersgruppen verstärken. Bis zum Jahr 2020 wird die Zahl der 15 bis unter 25-jährigen im Stadtgebiet gegenüber 2010 um 8 %, das entspricht fast 1.000 jungen Menschen, zurückgehen. Im Umland ist mit einer noch größeren Schrumpfdynamik zu rechnen. Die Verwaltung wird sich also zukünftig noch stärker dem Wettbewerb um junge Arbeitskräfte mit anderen Arbeitgebern ausgesetzt sehen und ihre Position stärken müssen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass der Anteil der Migrantinnen und Migranten in dieser Altersgruppe in den kommenden Jahren deutlich steigen wird. Umfassende Integration und kommunales Bildungsmanagement sind wichtige Schlüssel dazu, die Qualifikationsprofile der zukünftigen Schulabsolventen weiter zu verbessern und damit dem Fachkräftemangel trotz schrumpfender Kohorten entgegenzuwirken. Andererseits werden sich die erwarteten altersstrukturellen Verschiebungen im Bevölkerungsaufbau auch auf die Anforderungen und Aufgabenprofile im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge auswirken. An dieser Stelle sei exemplarisch auf die steigenden Anforderungen im Bereich der Pflegebedürftigkeit, die sich verändernden Ansprüche im Bereich des Wohnens oder der Notwendigkeit einer besseren Inwertsetzung der Potenziale einer älter werdenden Stadtgesellschaft (Stichwort „Aktives Altern“) hingewiesen.

ABB. 17: BEVÖLKERUNGSVORAUSBERECHNUNG "KOBLENZ 2030"

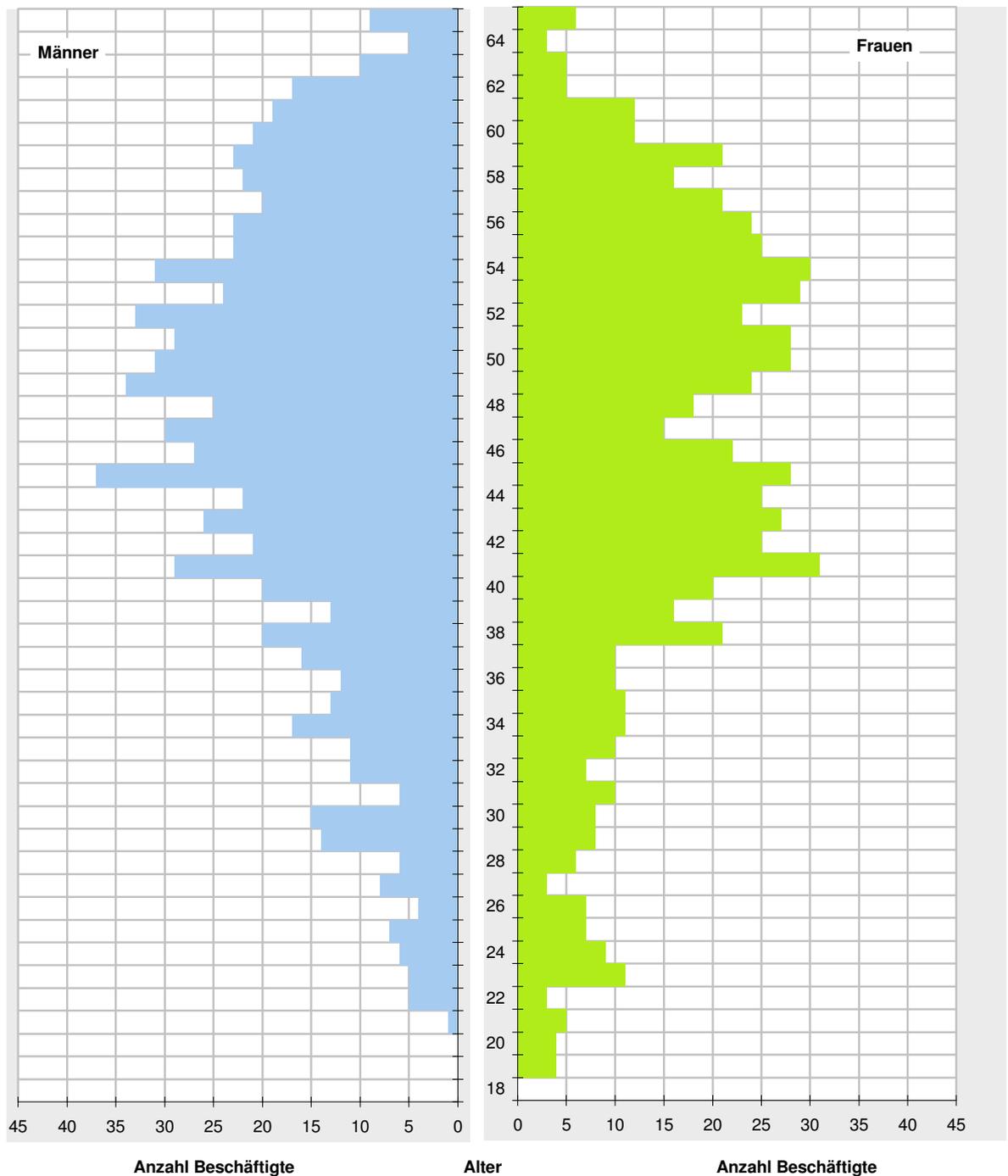
Altersgruppe	Jahr								
	2010	2015	2020	2025	2030	2015	2020	2025	2030
	Anzahl					Messzahl (Stand 2010=100)			
unter 15	14.160	13.801	13.655	13.392	13.004	97,5	96,4	94,6	91,8
15 bis 24	11.938	11.543	10.985	10.642	10.373	96,7	92,0	89,1	86,9
25 bis 34	14.712	14.918	14.708	14.272	13.696	101,4	100,0	97,0	93,1
35 bis 44	14.313	13.347	13.494	13.312	12.945	93,3	94,3	93,0	90,4
45 bis 54	15.907	16.027	14.580	13.714	13.616	100,8	91,7	86,2	85,6
55 bis 64	13.085	13.807	14.432	14.488	13.363	105,5	110,3	110,7	102,1
65 bis 79	16.682	16.596	16.025	16.742	17.591	99,5	96,1	100,4	105,4
80 +	6.826	7.077	8.108	7.970	8.022	103,7	118,8	116,8	117,5
Gesamt	107.622	107.115	105.986	104.532	102.608	99,5	98,5	97,1	95,3

Datenquelle: KoStatIS



2.5.2 Demografische Entwicklung in der Stadtverwaltung Koblenz

ABB. 18: ALTERSBAUM DES PERSONALBESTANDS DER STADT KOBLENZ

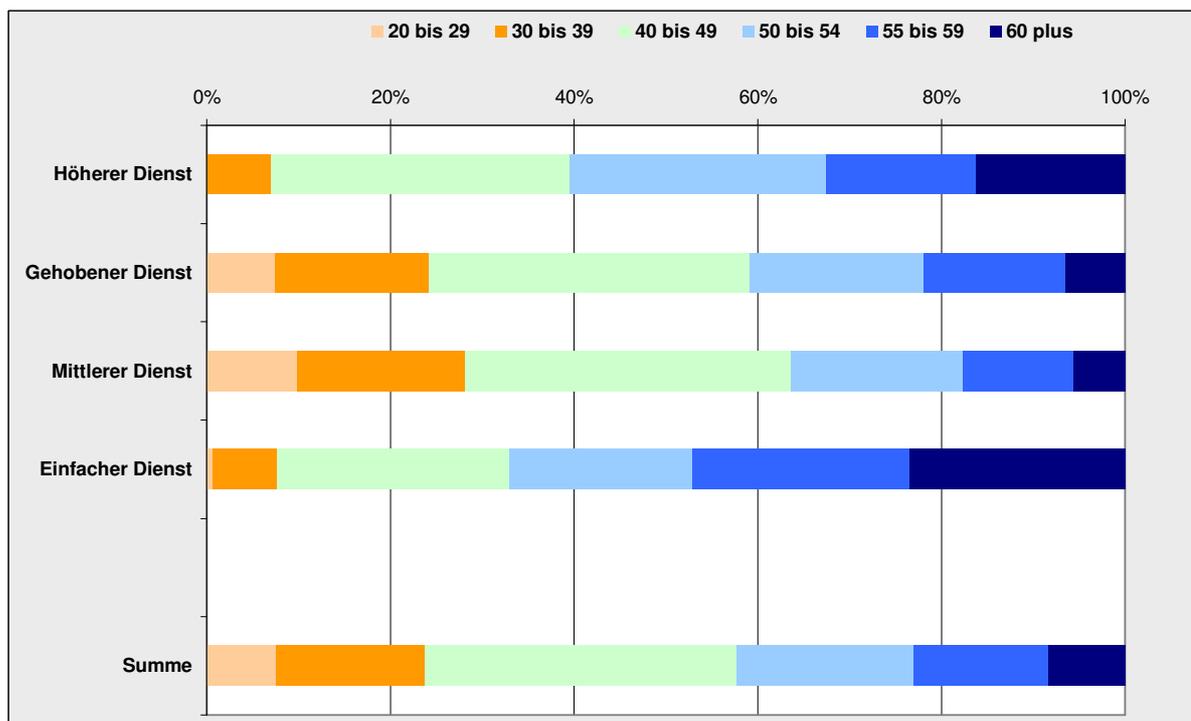


Personenkreis gem. Frauenförderplan (ohne: Eigenbetriebe, Geringf.-Besch., ohne-Bezüge-Beurlaubte, Azubi und Anwärter)



Die derzeitige Zusammensetzung des Personals der Stadtverwaltung nach Altersjahrgängen wird in der Abbildung 18 dokumentiert. Der Altersbaum hat sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten zunehmend vom Idealbild einer ausgewogenen Struktur entfernt und entwickelt sich systematisch hin zu einem alterszentrierten Typus. Zwei Drittel der Beschäftigten sind zwischen 40 und 59 Jahre alt, weniger als ein Viertel ist jünger als 40 Jahre. Mit Blick auf die angestrebten Einsparungen frei werdender Stellen ist davon auszugehen, dass der Anteil der mindestens 55-jährigen in den kommenden Jahren weiter und deutlich zunehmen wird. Hieraus resultiert mittelfristig ein erheblicher Ersatzbedarf – insbesondere an Führungskräften und Hochqualifizierten, wie die altersspezifische Zusammensetzung innerhalb der einzelnen Laufgruppen (Abb. 19) ausweist.

ABB. 19: ALTERSTRUKTURELLE ZUSAMMENSETZUNG DES PERSONALS IN DEN EINZELNEN LAUFBAHNGRUPPEN





3 Personalmanagementstrategie

3.1 Inhalt und Ausrichtung

Vor dem Hintergrund der bestehenden Herausforderungen muss das Personalmanagement der Stadtverwaltung Koblenz strategisch ausgerichtet sein. Es darf nicht nur reaktiv sein, sondern muss sich anhand von langfristigen, ergebnisorientierten Einzelmaßnahmen mit zukünftigen Entwicklungen und Erfordernissen auseinandersetzen. Ausgerichtet an den Verwaltungszielen werden hierzu längerfristige Prozesse mit erkennbaren Entwicklungen angestoßen, die sich aktuell und zukünftig auf das Handeln der Kommune und damit auf die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken.

Anknüpfend an diesen Überlegungen wurde eine Personalstrategie bestehend aus fünf Handlungsfeldern entwickelt, die anhand ihrer strategischen Ausrichtung den konkreten Handlungsrahmen für unsere zukünftige Personalarbeit bilden. Die 5 Handlungsfelder werden mit 22 Instrumenten und einer Reihe von konkreten operativen Maßnahmen umgesetzt.

Die entwickelte Personalstrategie baut auf dem 2008 erstellten Personalentwicklungskonzept auf.

Neue Instrumente in den Handlungsfeldern Personalmarketing, Personalentwicklung, Personalerhaltung und Personalbindung mit den dazugehörigen Maßnahmen aufgenommen. Andere Instrumente und Maßnahmen wurden fortgeschrieben und auf einen aktuellen Stand gebracht.

Die Personalmanagementstrategie bezieht sich auf die Handlungsfelder:

Personalbedarfsplanung – Dem Bedarf von Morgen einen Schritt voraus sein

Auf der Grundlage einer quantitativen und qualitativen Erfassung des bestehenden Personalpotenzials und einer Personalbedarfsbestimmung, die sich an den Zielen und Strategien der Gesamtverwaltung ausrichtet, wird eine kurz-, mittel- bzw. langfristige Personalbedarfsplanung entwickelt. Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden dabei besonders berücksichtigt.

Personalmarketing – Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber

Die Stadtverwaltung Koblenz positioniert sich nach innen und außen als attraktiver Arbeitgeber. Das interne Personalmarketing richtet sich auf vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung. Das externe Personalmarketing zielt auf die Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Personalauswahl – Das passende Fachpersonal gewinnen

Der quantitative Personalbedarf wird durch gezielte interne und externe Personalrekrutierung unter Beachtung der qualitativen Erfordernisse gedeckt. Im Personalauswahlverfahren wird trotz erheblicher Verringerung des Bewerberpotenzials die bestgeeignete Person im Hinblick auf ein definiertes Anforderungsprofil für eine spezifische Position (Stelle) bzw. einen Ausbildungsgang gefunden.

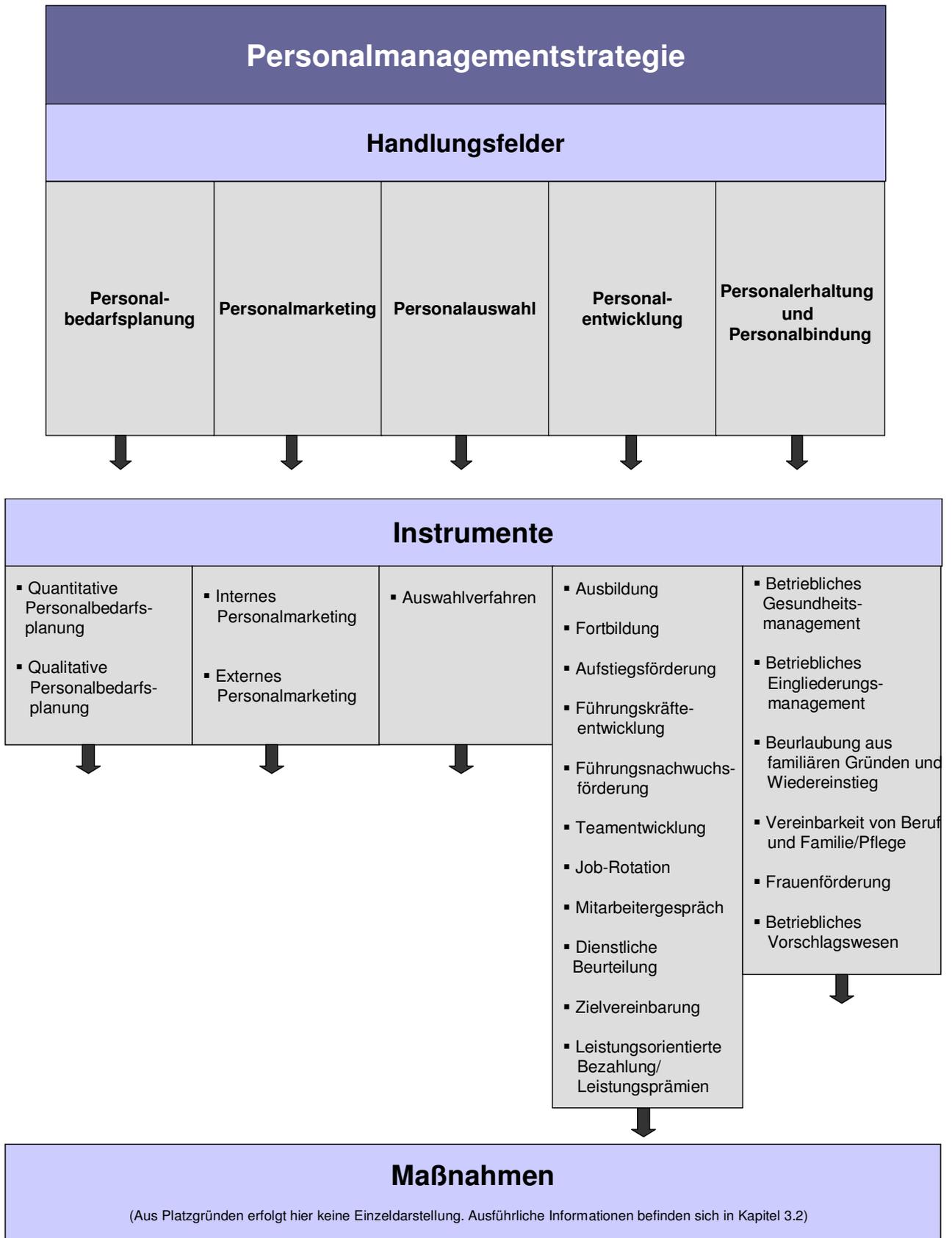
Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale optimal fördern

Das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird erkannt, erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen gefördert. Die Kompetenzen der Führungskräfte werden systematisch gefördert und fortentwickelt.

Führungskräfte erkennen das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und entwickeln diese durch Personalentwicklungsmaßnahmen, die vom Personalentwicklungsbereich zur Verfügung gestellt werden, systematisch fort. In der Verantwortung der Führungskräfte liegt die Mitarbeitermotivation, die Bindung an die Verwaltung und die Erhöhung der internen Veränderungsbereitschaft. Führungskräfte tragen dazu bei, dass die Arbeitsfähigkeit der Bediensteten so lange wie möglich erhalten bleibt.

Personalerhaltung und Personalbindung – Mitarbeiter motivieren und erhalten

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei unterstützt, ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu erhalten bzw. zu stärken. Durch die Förderung der Motivation und Arbeitszufriedenheit kann dazu beigetragen werden, dass möglichst viele Leistungsträger möglichst lange bei der Verwaltung bleiben.





3.2 Handlungsfelder, Instrumente und Maßnahmen

3.2.1 Personalbedarfsplanung

3.2.1.1 Quantitative Personalbedarfsplanung

Charakterisierung/ Bedeutung	Die quantitative Personalbedarfsplanung bestimmt die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die benötigt werden, um festgelegte Aufgaben erfüllen zu können. Sie soll als Vorausschau dazu beitragen, dass im entscheidenden Zeitpunkt eine hinreichende Zahl von Personal zur Aufgabenerfüllung zur Verfügung steht. Die Feststellung des quantitativen Bedarfs kann sowohl zu einer Mehrung wie zu einer Minderung des Personals führen sowie einen bedarfsgerechten Personalbestand aufzeigen.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Feststellung der personellen Kapazitäten, die für die Erfüllung der Aufgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Dauer benötigt werden.■ Systematische quantitative Personalplanung und Nachfolgeplanung für freiwerdende Stellen, insbesondere für Schlüssel- und Führungsfunktionen.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Analyse der Personalfuktuation in allen Beschäftigungsgruppen und Einbeziehung in die Personalplanung.■ Anpassung der quantitativen Personalbedarfsplanung an Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung und Ablauforganisation.■ Ausrichtung der Ausbildung und Einstellung nach dem quantitativen Personalbedarf.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Vierteljährliche Personalstandstatistik der Stadtverwaltung Koblenz. Stichtag: 31.03.2012



3.2.1.2 Qualitative Personalbedarfsplanung

Charakterisierung/ Bedeutung	Die grundlegende Frage einer zielgerichteten Personalbedarfsplanung liegt in der Feststellung, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welcher Ausbildung, Zusatzqualifikation oder welchem Studienabschluss für die Zukunft benötigt werden. Die Vielfalt der Arbeitsfelder erfordert dabei eine detaillierte Betrachtungsweise bezogen auf einzelne Berufsgruppen oder Organisationseinheiten.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Feststellung des zukünftigen Bedarfs an Mitarbeiterkompetenzen.■ Bestimmung der Anforderungsarten und die Anforderungshöhe für jeden Arbeitsplatz.■ Festlegung und Erreichung der jeweils notwendigen arbeitsplatzbezogenen Fachlichkeit.■ Systematische qualitative Personalplanung und Nachfolgeplanung für freiwerdende Stellen, insbesondere Schlüssel- und Führungsfunktionen.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Ermittlung spezifischer Fortbildungsbedarfe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf Schlüsselqualifikationen/ Schlüsselkompetenzen.■ Erstellung von konkreten Anforderungsprofilen an eine Stelle.■ Systematische qualitative Potentialerhebung und Eignungsfeststellung durch die Erstellung von Qualifikationsprofilen.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Berufsgruppen bei der Stadtverwaltung Koblenz



3.2.2 Personalmarketing

3.2.2.1 Internes Personalmarketing

Charakterisierung/ Bedeutung	<p>Das Personalmarketing gestaltet bewusst, aktiv und systematisch die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das interne Personalmarketing fokussiert dabei die verwaltungsinternen Zielgruppen. Auf der einen Seite steht die Gesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren spezifischen Voraussetzungen, Interessen und Motiven. Auf der anderen Seite geht es um die strategisch bedeutsamen Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen, von deren Engagement die Handlungsfähigkeit der Verwaltung in besonderem Maße abhängt.</p> <p>Das interne Personalmarketing zielt darauf ab, die Selbstverpflichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere der strategisch wichtigen internen Zielgruppen, zu sichern und zu steigern, sodass unerwünschte Fluktuationen verhindert werden und Leistungs- sowie Loyalitätsdefizite ausbleiben. Die Kernfrage lautet in diesem Zusammenhang: Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung gehalten und gefördert werden?</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Erhöhung der Attraktivität der Stadt Koblenz als Arbeitgeber bei der Mitarbeiterschaft.■ Mitarbeitermotivation und Mitarbeitererhaltung.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten.■ Aufstiegsmöglichkeiten.■ Ausbau der verwaltungsrelevanten Information und Kommunikation.■ Neuerstellung eines Leitbildes für die Verwaltung.■ Umsetzung eines Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramms.■ Angebot der Job-Rotation.■ Bereitstellung von Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten durch das Betriebliche Vorschlagswesen.



3.2.2.2 Externes Personalmarketing

Charakterisierung/ Bedeutung	Das externe Personalmarketing beschäftigt sich mit den verwaltungsexternen Zielgruppen, das sind die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber der Verwaltung. Es zielt darauf ab, den Zugang zu dieser Zielgruppe sicherzustellen und dauerhaft ein aktives Interesse an der Verwaltung als Arbeitgeber zu erzeugen, so dass möglichst einfach und schnell neue geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden können. Dabei lautet die Kernfrage des externen Personalmarketings: Wo und wie lassen sich geeignete Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter am besten gewinnen?
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Positionierung der Stadtverwaltung Koblenz als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt.■ Modernes Erscheinungsbild der Stadtverwaltung Koblenz auch in den neuen Medien.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Stärkere Darstellung/ Regelmäßige Präsenz in den Medien über Erfolge und Leistungen der Verwaltung.■ Stärkere Publizierung der Zertifizierung "berufundfamilie"(Hertie-Stiftung) nach außen .■ Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur.■ Optimierung des Internetauftritts.■ Intensivierung der Kooperation mit Schulen, Fachhochschulen und Universitäten.■ Ausbau des Angebotes für Schülerpraktika, Studentenpraktika und/oder Berufseinsteigerpraktika als Akquise-Instrument für die Personalgewinnung.■ Teilnahme an Berufsinfobörsen und Ausbildungsmessen.■ Einfaches Bewerbungsverfahren über Onlinebewerbungen.■ Nutzung von neuen sozialen Medien.■ Werbung über Film oder Radiospots.



3.2.3 Personalauswahl

3.2.3.1 Personalauswahlverfahren

Charakterisierung/ Bedeutung	<p>Personalentscheidungen gehören in einer Verwaltung zu den wichtigsten und zugleich anspruchsvollsten Entscheidungen. Nur dann, wenn es gelingt „die richtige Mitarbeiterin oder den richtigen Mitarbeiter auf die richtige Stelle“ zu setzen, kann einerseits eine optimale Erledigung der Aufgaben erfolgen und andererseits eine hohe Motivation und Zufriedenheit bei den Bediensteten selbst erreicht werden.</p> <p>Die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten hat auf der Grundlage der Bestenauslese zu erfolgen. Hierbei handelt es sich um einen mit Verfassungsrang ausgestatteten Grundsatz. Nach Artikel 33 Abs. 2 GG sind Auswahlentscheidungen unter den Gesichtspunkten der Eignung, fachlichen Leistung und Befähigung zu treffen. Dies gilt nicht nur für Entscheidungen im Beamtenbereich, sondern auch für Stellenbesetzungen im Beschäftigtenbereich (Tarifbereich).</p> <p>Darüber hinaus ist insbesondere das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) von zentraler Bedeutung. Danach sind Kriterien, die zu einer unmittelbaren oder mittelbaren Benachteiligung oder Diskriminierung der Bewerberinnen und Bewerber aufgrund der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, wegen des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung oder wegen des Alters bzw. wegen der sexuellen Identität führen könnten, ausdrücklich zu vermeiden.</p> <p>Während bisher die Fachkompetenz oftmals im Vordergrund der Personalauswahl stand, wird heute verstärkt Wert auf übergreifende Schlüsselkompetenzen (z.B. Team- und Serviceorientierung, Kommunikationsfähigkeit, Innovationsbereitschaft und -fähigkeit) gelegt. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Vorgesetztenfunktion besteht ein besonderer Blick auf vorhandene Führungskompetenzen.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Termingerechte Besetzung von frei werdenden und neu geschaffenen Stellen.■ Professionell gestaltete, transparente und nachvollziehbare Auswahlprozesse.



Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Personalauswahl, orientiert an Eignungs- und Leistungsgesichtspunkten, aber auch an Neigungen und Fähigkeiten der Bewerberin/ des Bewerbers: "Die richtige Person am richtigen Platz".■ Chancengleichheit.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Konzeptionelle Ausarbeitung eines strukturierten Verfahrens zur Auswahl und Potenzialanalyse von Führungskräften/ Nachwuchsführungskräften.■ Inanspruchnahme einer gezielten externen Unterstützung.■ Durchführung von professionellen und transparenten Auswahlverfahren.■ Berücksichtigung der jeweiligen Stärken (fachlich, methodisch, sozial) unter Abgleich der persönlichen Einschätzung für die Besetzung von Stellen.



3.2.4 Personalentwicklung

3.2.4.1 Ausbildung

Charakterisierung/ Bedeutung	Anhand einer konsequenten, fortlaufenden und hochwertigen Ausbildung stellt die Stadtverwaltung Koblenz ihren Personalbedarf sicher und nimmt darüber hinaus ihre Verantwortung in der kommunalen Beschäftigungspolitik wahr. Eine qualifizierte und aktuelle Ausbildung bildet dabei das Fundament einer erfolgreichen, berufsbegleitenden Personalentwicklung.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Sicherung des Personalbedarfs.■ Durchführung einer qualitativ hochwertigen praktischen und theoretischen Ausbildung.■ Förderung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung.■ Vermittlung der notwendigen fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen für eine spätere Tätigkeit.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Qualifizierung der Ausbilderinnen und Ausbilder (Ausbildung der Ausbilder).■ Einführungsseminare für neue Azubis.■ Erfahrungsaustausch für Ausbilderinnen und Ausbilder implementieren.■ Einrichtung eines Patensystems je Berufssparte zur intensiveren Betreuung der theoretischen und praktischen Ausbildungsinhalte. Diese Instanz bildet das Verbindungsglied zwischen Ausbilderinnen und Ausbilder in den Fachämtern und dem Haupt- und Personalamt und ermöglicht eine Qualitätssteigerung der Ausbildung.■ Intensivere Begleitung und Steuerung in allen Phasen der Ausbildung.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Ausbildungsberufe bei der Stadtverwaltung Koblenz



3.2.4.2 Fortbildung

Charakterisierung/ Bedeutung	Fortbildung ermöglicht eine effiziente Personalentwicklung, indem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, den veränderten Leistungsanforderungen zu entsprechen. Fortbildung dient dabei nicht nur als Mittel zur Behebung aktueller Leistungsdefizite, sie ist darüber hinaus auch ein Wegbereiter für die persönliche Entwicklung und Grundlage zur Übernahme neuer Fachaufgaben. Ein Weiterbildungsbedarf besteht grundsätzlich in allen Aufgabenbereichen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unabhängig von Laufbahn, Einstufung, Dienst- und Lebensalter.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf Fach-, Methoden- und soziale Kompetenzen, um mit gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben- und Problemstellungen angemessen umgehen zu können.■ Verbesserung der Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation.■ Steigerung der Lernfähigkeit.■ Ermöglichung von Dienstleistungs- und Kundenorientierung.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Erstellung, Umsetzung und Evaluation eines bedarfsgerechten, jährlichen, internen Fortbildungsprogramms.■ Bekanntmachung externer Fortbildungsmöglichkeiten bestimmter Anbieter.■ Förderung selbst organisierter Lernprozesse.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Mitarbeiterfortbildung der Stadt Koblenz- Programm 2012



3.2.4.3 Aufstiegsförderung

Charakterisierung/ Bedeutung	<p>Die Stadtverwaltung Koblenz bietet in vielen Aufgabenbereichen berufliche Aufstiegsmöglichkeiten.</p> <p>Bei entsprechender Qualifikation und durch besonderes Engagement, verbunden mit der notwendigen Verantwortungsbereitschaft, bestehen Möglichkeiten, auch höherwertige Funktionen im jeweils erlernten Beruf bzw. in der jeweils erlernten Laufbahn zu übernehmen.</p> <p>Darüber hinaus fördert die Stadt Koblenz den Zugang zu höherqualifizierenden Fortbildungsgängen, die bei erfolgreicher Absolvierung auch den Einstieg in die jeweils höhere berufliche Qualifikationsebene ermöglichen. Hierbei handelt es sich zum einen um vorstrukturierte Aufstiegsverfahren nach den tarifrechtlichen oder beamtenrechtlichen Bestimmungen, wie z.B.</p> <ul style="list-style-type: none">■ der Aufstieg von dem mittleren zum gehobenen Verwaltungs- bzw. auch feuerwehrtechnischen Dienst, in Einzelfällen auch von dem gehobenen in den höheren Dienst. <p>Zum anderen um selbst initiierte bzw. entwickelte Qualifizierungsmaßnahmen, wie z.B. zur</p> <ul style="list-style-type: none">■ Förderung staatlich anerkannter Technikerinnen und Techniker mit dem Ziel der künftigen Wahrnehmung ingenieurmäßiger Tätigkeiten. <p>Letztere Maßnahme gilt es derzeit noch gemeinsam mit erforderlichen Partnerinstitutionen, wie etwa der Fachhochschule Koblenz, zur Umsetzung zu bringen.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Mitarbeiterentwicklung.■ Mitarbeitermotivation und Mitarbeitererhaltung.■ Deckung des Personalbedarfs an qualifizierten ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
Maßnahme	<ul style="list-style-type: none">■ Fortentwicklung des Konzeptes zur Aufstiegsförderung, insbesondere auch die Förderung staatlich anerkannter Technikerinnen und Techniker.



3.2.4.4 Führungskräfteentwicklung

Charakterisierung/ Bedeutung	Die Führungskräfteentwicklung ist bei der Stadtverwaltung Koblenz wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung, da das Verhalten der Vorgesetzten das Verhalten vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar beeinflusst. Durch die Entwicklung von Führungskräften entsteht somit ein Multiplikatoreffekt. Es ist daher von besonderer Bedeutsamkeit, Personen mit Leitungsfunktionen kontinuierlich durch entsprechende Fortbildungen und Seminare aktuelles Wissen über Führungsverhalten zu vermitteln.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Verbesserung der Führungsqualität■ Entwicklung der Kompetenzen, Fertigkeiten und Persönlichkeit von Führungskräften■ Förderung einer wertschätzenden Unternehmenskultur■ Förderung der Verwaltungsentwicklung
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Fortschreibung und Evaluation eines bedarfsgerechten Qualifizierungsprogramms für Führungskräfte.■ Bedarfsgerechter Einsatz von Coaching.■ Überarbeitung der "Leitlinien über Zusammenarbeit und Mitarbeiter/innen-Führung".■ Konzeptionelle Ausarbeitung eines Führungsfeedbacks.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Leitlinien der Stadtverwaltung Koblenz über Zusammenarbeit und Mitarbeiter/innen-Führung



3.2.4.5 Förderung des internen Führungsnachwuchses

Charakterisierung/ Bedeutung	Den Nachwuchs aus den eigenen Reihen zu entwickeln wird für die Verwaltung in Zukunft noch wichtiger als bisher. Um sich qualifizierte Führungskräfte von Morgen zu sichern, zielt die Verwaltung darauf ab, fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und Schritt für Schritt zum Führungsnachwuchs aufzubauen. Ziel dabei ist es, den genannten Personenkreis anhand eines Gewinnungs- und qualifizierungsprogramms in die Lage zu versetzen, anspruchsvoller Funktionen oder höherwertiger Positionen kompetent zu übernehmen.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Führungskräften fortentwickeln.■ Führungskräfte auf die Wahrnehmung von (neuen) Führungsaufgaben vorbereiten.■ Sicherstellung einer ausreichenden Zahl an qualifizierten Führungskräften.■ Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung durch das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Erstellung eines Konzeptes zur Auswahl von Nachwuchsführungskräften.■ Erstellung eines Führungskräftenachwuchsqualifizierungsprogramms.



3.2.4.6 Teamentwicklung

Charakterisierung/ Bedeutung	Das Instrument der Teamentwicklung ist ein Gruppenverfahren und richtet sich an Ämter, Abteilungen, Arbeits- und Projektgruppen. Durch Einsatz von Methoden, die nicht nur den Einzelnen, sondern die Gruppe im Auge haben, wird die Entwicklungs- und Problemlösungsfähigkeit des Einzelnen wie auch der Gesamtgruppe gefördert.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Förderung der Effizienz und Zusammenarbeit einer Arbeitseinheit.■ Erarbeitung und Umsetzung von Gruppenzielen.■ Entwicklung gegenseitiger Unterstützung.■ Verbesserung der Kommunikation.■ Klärung von Rollen und Aufgaben.■ ggf. Feedback zwischen Führungskraft und Gruppe.■ Entwicklung von Problemlösungsansätzen und Entscheidungsprozessen.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Information und Kommunikation.■ Bedarfsgerechter Einsatz von Teamentwicklungsmaßnahmen.



3.2.4.7 Job-Rotation

Charakterisierung/ Bedeutung	Mit Hilfe der Jobrotation wird Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, nach mehrjähriger Tätigkeit in einem Arbeitsbereich die Stelle wertgleich zu wechseln, ohne sich in einem internen Ausschreibungs- und Auswahlverfahren gegenüber anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchsetzen zu müssen. Voraussetzung ist die Bereitschaft, andere Aufgabenbereiche kennen zu lernen, die bisherige Tätigkeit aufzugeben und sich in ein neues Aufgabengebiet einzuarbeiten.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Erweiterung der Verwendungsbreite der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters.■ Erhöhung von Aufstiegschancen.■ Steigerung der Innovationsfähigkeit, Vielseitigkeit und Flexibilität der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters.■ Motivations- und Leistungssteigerung.■ Erwerb neuer Erfahrungen und Kenntnisse.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Konzeptionelle Ausarbeitung und Angebot für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.■ Aufnahme von Rotation als Bestandteil von Führungsnachwuchsprogrammen.



3.2.4.8 Mitarbeitergespräch

Charakterisierung/ Bedeutung	<p>Das Mitarbeitergespräch ist als Ausdruck eines kooperativen Führungsstils ein anlassfreies und vertrauliches Gespräch zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft. Dabei sind eine sachliche Rückschau auf die bisherige (Zusammen-)arbeit und eine klare Definition der jeweiligen persönlichen Erwartungen ebenso wichtig und unverzichtbar wie die gemeinsame Erarbeitung neuer Perspektiven und Vereinbarungen. Vorgesetzte und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter können auch Verhaltensweisen verabreden, die eine zukünftige Zusammenarbeit fördern.</p> <p>Kritische Anmerkungen können im Rahmen eines wertschätzenden gegenseitigen Dialogs ebenso angebracht sein wie positive Rückäußerungen. Das Mitarbeitergespräch führt jedoch nicht zu einer „Benotung“ der Arbeit.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Verbesserung der Betriebsklimas und der vertrauensvollen Zusammenarbeit durch einen transparenten Dialog.■ Förderung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.■ Festlegung von Fortbildungs- und Entwicklungszielen.■ Anregung von Lernprozessen und Erkennung von Störfaktoren.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.



3.2.4.9 Dienstliche Beurteilung

Charakterisierung/ Bedeutung	Die dienstliche Beurteilung besteht aus einer differenzierten Bewertung der in der Vergangenheit gezeigten Leistung und Befähigung sowie einer hierauf aufbauenden Einschätzung des zukünftigen Entwicklungspotenzials bzw. Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Dieser Beurteilungsinhalt ist u.a. im Rahmen der internen Bewerberauswahlverfahren durch die Einschätzung der Verwendbarkeit für andere Positionen von zentraler Bedeutung.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Bildung einer Entscheidungsgrundlage bei der Besetzung vakanter oder neuer Stellen.■ Förderung von Chancengleichheit.■ Ermöglichung eines regelmäßigen Austauschs über Leistung, Befähigung und Personalentwicklungsmöglichkeiten.■ Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Auswertung der Personalentwicklungsvorschläge aus den dienstlichen Beurteilungen als Grundlage für die Planung von Qualifizierungsmaßnahmen und zur Nachfolgeplanung von Schlüsselfunktionen und Leistungsträgern.■ Die Bedeutung der dienstlichen Beurteilung wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Beurteilungsrichtlinien der Stadtverwaltung Koblenz (Stand Oktober 2009)



3.2.4.10 Zielvereinbarung

Charakterisierung/ Bedeutung	<p>Eine Steigerung von Motivation und Leistung ist dann zu erzielen, wenn Selbstbestimmung, Spielräume, Kommunikation, Lernmöglichkeiten, Gruppenbezüge und ein gutes Betriebsklima ermöglicht werden. Ein Baustein davon ist das Führen bzw. Arbeiten mit Zielvereinbarungen in den Bereichen, in denen es arbeitsplatzbezogene Vorteile bringt.</p> <p>Mit Zielvereinbarungen legen Führungskraft und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter konkret quantitative und/oder qualitative Ziele fest, die diese in einem festgelegten Zeitraum erreichen sollen. Als Personalführungskonzept werden sie mit der Absicht eingeführt, Produktivität, Kundenorientierung, Flexibilität und Qualität in der Verwaltung zu erhöhen.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Ermöglichung eines eigenverantwortlichen und effizienten Arbeitens.■ Befreiung von Bevormundung und Kontrolle.■ Erhöhung der Autonomie und Identifikation.■ Förderung von Leistungsbereitschaft, Teamgeist sowie Mitarbeiterzufriedenheit.■ Förderung von Motivation und Kreativität.■ Klarheit und Ordnung über bestehende Aufgaben und zu erreichende Ziele.■ Unterstützung bei der Bewältigung komplexer Aufgaben.■ Entlastung von Vorgesetzten in ihren Führungsaufgaben.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Konzeptionelle Ausarbeitung eines Zielvereinbarungssystems



3.2.4.11 Leistungsorientierte Bezahlung/ Leistungsprämien

Charakterisierung/ Bedeutung	<p><u>Leistungsorientierte Bezahlung:</u></p> <p>Die leistungsorientierte Bezahlung gemäß § 18 TVöD wird für die Tarifbeschäftigten der Stadtverwaltung Koblenz seit 2007 (für den Bereich Forst seit 2009) praktiziert. Im Vordergrund steht die ständige Kommunikation über die Arbeitsergebnisse, Ziele, Strukturen und Prozesse. Dort wo es gelingt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einen wertschätzenden Dialog über Art, Menge und Qualität der zu erbringenden Arbeitsleistung einzutreten, können sich mittel- und langfristig Veränderungsprozesse mit dem Ziel einer Qualitätsverbesserung etablieren. Die mit der leistungsorientierten Bezahlung verknüpfte Kommunikation ist als stetige Wahrnehmung von Führungs- und Steuerungsinstrumenten durch die Führungskräfte wie auch als Chance der Personalentwicklung für die Beschäftigten zu sehen.</p> <p><u>Leistungsprämien:</u></p> <p>Die Stadtverwaltung Koblenz gewährt Beamtinnen und Beamten Leistungsprämien nach Maßgabe der Landesverordnung der §§ 27 und 42a des Bundesbesoldungsgesetzes vom 14.04.1999 und gemäß den Richtlinien der Stadt Koblenz zur Gewährung von Leistungsprämien. Eine Leistungsprämie kann gewährt werden, wenn die Beamtin bzw. der Beamte eine besondere herausragende Leistung erbringt oder erbracht hat.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Erhöhung des Engagements und der Verantwortung.■ Bessere Identifikation mit den Arbeitsinhalten.■ Steigerung der Arbeitsquantität und -qualität.■ Leistungsnähere Bezahlung.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Die Bedeutung der Leistungsorientierten Bezahlung und der Leistungsprämien wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Dienstvereinbarung Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)■ Richtlinien zur Gewährung von Leistungsprämien bei der Stadt Koblenz (Stand 8/2009)



3.2.5 Personalerhaltung und Personalbindung

3.2.5.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Charakterisierung/ Bedeutung	<p>Unter dem Betrieblichem Gesundheitsmanagement ist ein langfristig angelegter, ganzheitlich orientierte Lern- und Entwicklungsprozess zu verstehen, bei dem alle Maßnahmen berücksichtigt werden, die die individuelle Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso fördern wie die Arbeitsorganisation, die Arbeitsumgebung und die Arbeitsprozesse. Es geht dabei nicht um die Frage „Was macht krank“, sondern „Was erhält Menschen gesund?“ Denn gesunde, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sowohl in sozialer als auch in ökonomischer Hinsicht Voraussetzung für die Bewältigung anstehender Aufgaben und bedeutsame Grundlage für den zukünftigen Erfolg der Stadtverwaltung Koblenz als Dienstleister.</p> <p>Um die Leistungsfähigkeit aller und einen Know-how-Erhalt gewährleisten zu können, steigt die Bedeutung und der Bedarf an gesunderhaltenden Maßnahmen. Es geht im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auch um den zielgerichteten und systematischen Umgang mit Konflikten. Darüber hinaus ist das Gesundheitsmanagement ein wichtiger Baustein für die Arbeitgeberattraktivität der Verwaltung.</p> <p>Im besonderen Fokus des Gesundheitsmanagements stehen zukünftig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Außendienst, die unter Umständen unter (altersbedingten) gesundheitlichen Beeinträchtigungen leiden.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Stärkung und Erhaltung individueller Gesundheit.■ Erhalt und Förderung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft .■ Verringerung von krankheitsbedingten Fehlzeiten.■ Stärkung von gesundheitsbewussten Verhalten.■ Konstruktive Bewältigung bzw. Lösung von Konfliktsituationen.■ Förderung der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit.■ Steigerung des Images und des Wettbewerbsvorteils der Stadtverwaltung Koblenz.



Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplätze.■ Ausarbeitung eines Qualifizierungskonzeptes für Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, bei denen ein Wechsel dem Grunde nach möglich ist (z.B. Ordnungsamt).■ Bedarfsorientierte Implementierung von Gesundheitszirkeln, um gesundheitlich bedeutsame Belastungen zu erkennen und zu minimieren bzw. abzubauen.■ Förderung einer wertschätzenden und gesundheitsfördernden Kommunikationsstruktur als Bestandteil der Verwaltungskultur.■ Bedarfsgerechtes Angebot von gesundheitsfördernden Fortbildungsangeboten inklusive der Sensibilisierung von Führungskräften.■ Erarbeitung eines Konzeptes zur effektiven Bewältigung von Konflikten.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Einstiegskonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Stadtverwaltung Koblenz (Stand Januar 2008)■ Gesundheitsstatistik 2010■ Tätigkeitsbericht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der Stadtverwaltung Koblenz, Ersterstellung zum 30.11.2011■ Dienstvereinbarung zum Umgang mit suchtkgefährdeten und suchtkranken Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Stadtverwaltung Koblenz (Stand 10/2005)■ Orientierungshilfen für Vorgesetzte im Umgang mit suchtkgefährdeten und suchtabhängigen Mitarbeitern/innen bei der Stadtverwaltung Koblenz



3.2.5.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement

Charakterisierung/ Bedeutung	<p>Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist eine Aufgabe des Arbeitgebers und Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Rechtsgrundlage ist § 84 Abs. 2 Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX). Einsetzen soll das BEM, wenn ein/e Mitarbeiter/in im Laufe des letzten Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war. Im Rahmen des Eingliederungsmanagements gilt es zu klären, was in der Verwaltung getan und ggf. geändert werden muss, damit eine Weiterbeschäftigung möglich ist.</p> <p>Zur Vorbereitung dieses Verfahrens findet ein gemeinsames Gespräch zwischen dem/der Mitarbeiter/in, der Fachabteilung und dem Personalamt und je nach Bedarf und Wunsch des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin mit Sonstigen (z.B. Personalrat, innerbetriebliche Gesundheitsbeauftragte, Mitarbeiterberatung) statt, in dem das Verfahren und formale Aspekte besprochen und festgehalten werden. Ein Betriebliches Eingliederungsmanagement darf nur mit Zustimmung der betroffenen Person durchgeführt werden.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Arbeitsunfähigkeiten von Mitarbeitern/innen überwinden.■ Fehlzeiten verringern.■ Vorbeugung von erneuten Arbeitsunfähigkeiten.■ Bedarfsgerechter Einsatz der Fähigkeiten des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin, um diese/n am Arbeitsplatz zu erhalten.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Erarbeitung einer Konzeption zur Optimierung und Professionalisierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.



3.2.5.3 Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg

Charakterisierung/ Bedeutung	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus familiären Gründen für eine längere Zeit vom Dienst beurlaubt sind, benötigen eine besondere Art von Betreuung und Unterstützung. Die frühzeitige Information über alle mit der beruflichen Auszeit zusammenhängenden Fragen erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und schaffen für Beschäftigte und Arbeitgeber eine größere Planungssicherheit. Das Haupt- und Personalamt und die Vorgesetzten können sich dann rechtzeitig um eine geeignete Vertretungslösung bemühen und für die Beschäftigten eröffnen sich bereits vor der Beurlaubung Vorstellungen von verschiedenen Wiedereinstiegsmodellen.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Bessere Planbarkeit der Rückkehr und des Einsatzes von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.■ Unterstützung des Wiedereinstiegs von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.■ Langfristige Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.■ Reduzierung der Kosten des Wiedereinstiegs.■ Erhaltung von Know-How.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Information der Beschäftigten während ihrer Abwesenheit über wichtige Neuerungen, allgemeine Informationen und Stellenausschreibungen.■ Strukturierte Durchführung von Beurlaubungs- und Rückkehrgesprächen.■ Erstellung eines Leitfadens zur Thematik „Beurlaubung und Wiedereinstieg“ mit Informationen und Hilfestellungen für die Gestaltung eines erfolgreichen Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsprozesses. In diesem Leitfaden sollen Schritt für Schritt alle Phasen beleuchtet werden, die für eine Auszeit von Bedeutung sind - vom ersten Planungsgespräch über mögliche Maßnahmen während der Beurlaubung bis hin zur familienfreundlichen Arbeitsorganisation nach der Rückkehr am Arbeitsplatz.



Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten; hier: Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.■ Optimierung des Wiedereinstiegs anhand gezielter Einarbeitungsprogramme.■ Verstärkte Möglichkeit von Heim- und Telearbeit.■ Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zum Wissenserhalt.■ Angebot von vielfältigen Teilzeitmodellen und Job-Sharing (soweit möglich).
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Zielvereinbarung zur Erlangung des Zertifikats zum audit berufundfamilie (vom 03/2010)■ Dienstvereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit (Stand 02/2008)■ Dienstvereinbarung über die Telearbeit bei der Stadtverwaltung Koblenz (Stand 3/2011)



3.2.5.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege

Charakterisierung/ Bedeutung	<p>Unter der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Möglichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen, sich zugleich Beruf und Karriere einerseits und dem Leben in der Familie und der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Personen andererseits zu widmen. Der englischsprachige Begriff "Work-Life-Balance" bezeichnet dabei im Allgemeinen ein anzustrebendes Gleichgewicht.</p> <p>Familienfreundlichkeit ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, um zum einen neue Fachkräfte zu gewinnen und zum anderen das Potenzial der bereits in der Stadtverwaltung Beschäftigten als auch der noch nicht Beschäftigten zu aktivieren.</p> <p>Die Stadt Koblenz als Arbeitgeber und Dienstherr hat 2010 mit der Zertifizierung audit berufundfamilie einen wirksamen Grundstein zur familienbewussten Personalpolitik gelegt. In insgesamt sieben Handlungsfeldern sind im Rahmen der Auditierung eine Reihe von Maßnahmen erarbeitet worden, die bis 2013 nach und nach umgesetzt werden. Es geht dabei um die sinnvolle Vereinbarung von Beruf und Familie und die Erhaltung und Bindung von erfahrenen und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Kostenreduzierung durch weniger familiär bedingte Fehlzeiten, Überbrückungs- und Qualifizierungskosten.■ Optimierung einer transparenten familienbewussten Personalpolitik zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.■ Steigerung des Images und der Wettbewerbsvorteile der Stadtverwaltung Koblenz.■ Ausbau der Beratungs- und Unterstützungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen.■ Förderung der Gesunderhaltung und Lebensqualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.■ Erhaltung und Motivation von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.■ Steigerung der Arbeitsproduktivität.



Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Flexibilisierung der Arbeitszeit.■ Angebot von einzelfallspezifischen Teilzeitoptionen.■ Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten: Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.■ Bedarfsgerechte Ausrichtung einer städtischen Kinderferienbetreuung in Kooperation mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales.■ Im Kontext „Pflege“: Information und Kommunikation sowie engere Zusammenarbeit mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales .■ Aufnahme von Vereinbarkeitsaspekten in die Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfte- Schulungen.■ Angebot von alternierender Telearbeit.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Zielvereinbarung zur Erlangung des Zertifikats zum audit berufundfamilie (vom 03/2010)■ Dienstvereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit (Stand 02/2008)■ Dienstvereinbarung über die Telearbeit bei der Stadtverwaltung Koblenz (Stand 3/2011)



3.2.5.5 Frauenförderung

Charakterisierung/ Bedeutung	Engagierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und an die Verwaltung zu binden gehört zu jeder erfolgsorientierten Personalmanagementstrategie. Umso bedeutender ist es, das hohe Qualifikationspotenzial von Frauen für die Verwaltung weiter zu erschließen und zu sichern und im Rahmen einer innovativen Personal- und Organisationsentwicklung zu fördern.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Beseitigung von Unterrepräsentanzen.■ Chancengleichheit.■ Förderung der individuellen Berufsentwicklung von Frauen.■ Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.■ Erhöhung der Akzeptanz von Beurlaubungen.■ Weiterentwicklung von flexiblen Arbeitszeitmodellen.■ Angebot von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten einschließlich der Funktionen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Möglichkeit an Teilzeit- und Telearbeitsplätzen auf allen Funktionsebenen.■ Gemäß § 7 Landesgleichstellungsgesetz (LGG) Berücksichtigung von Frauen bei Einstellung, Beförderung und Vergabe höherwertiger Tätigkeit, sofern eine gleiche Eignung, Befähigung und fachliche Leistung gegeben ist und eine entsprechende Unterrepräsentanz nach § 4 Abs. 3 LGG besteht.■ Ausbau der Fortbildungsmöglichkeiten während der Beurlaubung.■ Ausbau von Kinderbetreuungsmöglichkeiten; Einrichtung reservierter Kontingenzplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Frauenförderplan der Stadtverwaltung Koblenz, Fortschreibung zum 30.06.2010



3.2.5.6 Betriebliches Vorschlagswesen

Charakterisierung/ Bedeutung	<p>Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein partizipatives Optimierungssystem mit dem Ziel, das Ideenpotenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung zu nutzen. Die Erkenntnis, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im Rahmen ihrer bzw. seiner Gestaltungsspielräume zum Verwaltungserfolg und zur Verbesserung der eigenen Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsabläufe beitragen kann, ist der Ansatzpunkt des Betrieblichen Vorschlagswesens. Von Bedeutung ist insbesondere die Wirkung des Signals: Die Verwaltung will die Erfahrung und das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen.</p> <p>Voraussetzungen für den Erfolg des Vorschlagswesens ist eine möglichst große Transparenz des Verfahrens, eine zügige Bearbeitung und eine präzise Bewertung der Vorschläge.</p>
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Verbesserung von Produkten und Abläufen.■ Verbesserung der Qualität.■ Erzielung von Einsparungen.■ Förderung der Kreativität und Motivation.■ Erhaltung und Verbesserung des Sozialklimas.■ Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.■ Förderung der Mitarbeiteridentifikation mit der Verwaltung.■ Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">■ Überarbeitung bzw. Anpassung der Richtlinie und eine damit einhergehende Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens.■ Herausstellung der Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen.
Weiterführende Informationen (siehe Anhang)	<ul style="list-style-type: none">■ Richtlinien für das Vorschlagswesen bei der Stadtverwaltung Koblenz (Stand 4/1997)



3.3 Personalmanagementmonitoring

Für ein wirksames Personalmanagement ist eine systematische Planung und Evaluation der laufenden Prozesse notwendig. Monitoring ist ein Instrument zur Verbesserung von Entscheidungsgrundlagen, indem es Daten beobachtet, bereitstellt und bewertet und damit Transparenz über Entwicklungen und hiermit verbundene Prozesse und Zustände fördert.

Um der Funktion eines Controlling-Instruments gerecht zu werden, zielt das Personalmanagementmonitoring darauf ab, den Erfolg der Personalstrategie „sichtbar“ zu machen. Mithilfe von Indikatoren werden dabei transparente Informationen für Politik und Verwaltung zur Verfügung gestellt. Das Monitoring fungiert hier zum einen als **Planungsinstrument**, durch das Probleme und Handlungsbedarfe rechtzeitig erkannt werden. Des Weiteren erfüllt das Personalmanagementmonitoring eine **Evaluationsfunktion** zur Messung von Erfolgen und Misserfolgen, sodass erkennbar wird, ob die bestehenden und vollzogenen Maßnahmen wirksam sind.

Im Steuerungskreislauf des Personalmanagements ergeben sich folgende Anforderungen bzw. Handlungsschritte an den strategischen Prozess:

ABB. 20: DER STRATEGISCHE PROZESS IM PERSONALMANAGEMENT





Die Umsetzung des Personalmanagementmonitorings erfolgt anhand statistischer Kennzahlen. Kennzahlen bilden Sachverhalte in quantitativer und verdichteter Form ab und sind besonders geeignet, Beziehungen herzustellen und damit steuerungsrelevante Aspekte zu beleuchten, Analysen anzuregen und Entscheidungen zu unterstützen.

Die Zuordnung der Kennzahlen erfolgt nach den in Kapitel 3.1 aufgezeigten fünf Handlungsfeldern der Personalmanagementstrategie:

1 Personalbedarfsplanung

- 1.1 Anzahl Mitarbeiter/innen Kernverwaltung
- 1.2 Anzahl Mitarbeiter/innen Eigenbetriebe
- 1.3 Frauen-/Männeranteil
- 1.4 Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad
- 1.5 Prozentsatz nach Beschäftigungsumfang
- 1.6 Alterstruktur
- 1.7 Durchschnittsalter der Mitarbeiter/innen
- 1.8 Frauen-/Männeranteil in Führungspositionen

2 Personalmarketing und Personalauswahl

- 2.1 Anzahl Bewerber/innen pro Stellenbesetzung/Ausschreibung
 - 2.1.1 Auszubildende und Anwärter/innen
 - 2.1.2 Sonstige Stellenbesetzungen
- 2.2 Anzahl der Bewerber/innen, die nach Stellenzusage absagen
 - 2.2.1 Auszubildende und Anwärter/innen
 - 2.2.2 Sonstige Stellenbesetzungen
- 2.3 Einstellungsquote
 - 2.3.1 Auszubildende und Anwärter/innen
 - 2.3.2 Sonstige Stellenbesetzungen
- 2.4 Dauer des Stellenbesetzungsverfahrens bei sonstigen Stellenbesetzungen



3 Personalentwicklung

- 3.1 Anzahl Auszubildende/ Nachwuchskräfte
- 3.2 Anzahl Absolventen Ausbildung/ Studium/Lehrgang
- 3.3 Übernahmequote Auszubildende
- 3.4 Interne Führungskräfteseminare „Anzahl der Teilnehmer/innen“
- 3.5 Sonstige interne Personalentwicklungsseminare „Anzahl der Teilnehmer/innen“
- 3.6 Fortbildungsaufwendungen je Mitarbeiter/in

4 Personalerhaltung und Personalbindung

- 4.1 Fluktuationsrate
- 4.2 Eigenkündigungsquote
- 4.3 Überstunden/Mehrarbeit pro Vollzeitäquivalent
- 4.4 Durchschnittliche Dauer der abgeschlossenen Elternzeit/ Beurlaubung
- 4.5 Krankenquote

Die Erhebung des Personalmanagementmonitorings erfolgt jährlich in Zusammenarbeit mit der Statistikstelle der Stadt Koblenz. Im Zuge der Fortschreibung des Personalmanagementkonzeptes und seiner (messbaren) Ziele und Maßnahmen soll das Monitoring um entsprechende Merkmale und Kennzahlen weiterentwickelt werden.



4 Personalkosten

4.1 Begriff

Durch die Einführung der Doppik zum Haushaltsjahr 2009 wurde die bisherige kameralistische Haushaltsführung durch ein Rechnungswesen nach den Regeln der doppelten Buchführung abgelöst.

An die Stelle der Veranschlagung von Einnahmen und Ausgaben in Verwaltungs- und Vermögenshaushalt trat ein dem Handelsrecht entlehntes System

- der Buchung von Erträgen und Aufwendungen in Ergebnishaushalt und Ergebnisrechnung,
- des Nachweises von Ein- und Auszahlungen einschließlich der Investitionstätigkeit in Finanzhaushalt und Finanzrechnung sowie
- der Darstellung des kommunalen Vermögens, des Eigenkapitals und der Schulden in der Bilanz.

Unter Personalkosten werden in diesem Konzept verstanden:

1. Personalaufwendungen

(Kontengruppe 50 bzw. Zeile 11 des Ergebnishaushaltes)

- **Aufwandsentschädigungen für Ehrenamtlich Tätige**
In dieser Gruppe sind die Ortsvorsteher, Rats- und Ausschussmitglieder und sonstigen ehrenamtlich Tätigen, insbesondere der Freiwilligen Feuerwehren.
- **Bezüge der Beamtinnen und Beamten**
- **Entgelte der Beschäftigten**
- **Vergütungen sonstiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
Zu den „sonstigen Mitarbeitern“ werden insbesondere Beschäftigungsverhältnisse wie die der Abrufkräfte, Verkehrszähler oder der Statisten und produktionsbezogen eingestellten Künstler des Stadttheaters gezählt.



- **Arbeitgeberbeiträge zu Versorgungskassen**

Sie beinhalten die ergänzenden Altersvorsorgemaßnahmen der Bediensteten im Öffentlichen Dienst.

- **Arbeitgeberbeiträge zu den gesetzlichen Sozialversicherungen**

Neben den Beiträgen zur Kranken-, Pflege-, Arbeitslosen- und Rentenversicherung werden die Umlagen zur gesetzlichen Unfallversicherung gerechnet.

- **Beihilfen, Unterstützungsleistungen und dergleichen**

Abgesehen von den Leistungen an Beamtinnen und Beamte, Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger sowie Hinterbliebene fallen hierunter auch die Beihilfen und Unterstützungsleistungen an Beschäftigte, die bereits vor dem 01.01.1999 im Öffentlichen Dienst tätig waren.

- **Sonstige Personalnebenaufwendungen**

Hierzu gehören unter anderem Trennungsgeld, Prämien im Vorschlagswesen, Leistungsprämien u.ä.

sowie als nicht zahlungswirksame Bestandteile der Personalaufwendungen

- **Zuführungen zu den Rückstellungen für Pensionen**

Für die verursachungsgerechte Zuordnung künftiger Versorgungslasten werden in dem Jahr der wirtschaftlichen Entstehung bilanzielle Rückstellungen gebildet, um den Ressourcenverbrauch periodengerecht zu dokumentieren.

- **Zuführungen zu den Rückstellungen für Beihilfen**

Für künftige Beihilfeleistungen werden adäquat Rückstellungen in der Bilanz ausgewiesen.

- **Zuführungen zu den Rückstellungen für den Ehrensold ehem. Ortsvorsteher**

Für künftige Ehrensoldzahlungen nach dem Landesgesetz über die Zahlung eines Ehrensoldes an frühere ehrenamtliche Bürgermeister, Beigeordnete und Ortsvorsteher (Ehrensoldgesetz) werden ebenfalls Rückstellungen gebildet.



- **Rückstellungen für nicht genommenen Urlaub, Überstunden u.ä.**

Dem Grundsatz der periodengerechten Zuordnung folgt auch die Bildung von Rückstellungen für nicht genommenen Urlaub, Überstunden u.ä.

Ohne dieses Korrektiv würde das Verhältnis zwischen Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Kosten im Jahr der wirtschaftlichen Entstehung und der Abgeltung i.d.R. im Folgejahr nicht objektiv darzustellen sein.

2. Versorgungsaufwendungen

(Kontengruppe 51 bzw. Zeile 12 des Ergebnishaushaltes)

- **Versorgungsbezüge der Ruhestandsbeamtinnen und -beamten sowie der Hinterbliebenen**

4.2 Entwicklung der Personalkosten 2006 bis 2013

Die Entwicklung der Personalkosten ist maßgeblich von zwei Einflussfaktoren abhängig.

Auf der einen Seite steht die Größe und Zusammensetzung des Personalkörpers.

Hier zu differenzieren nach:

- *Beschäftigungsstatus*

Beamtinnen und Beamte / Tarifbeschäftigte unterliegen unterschiedlichen dienst- und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen mit verschiedenen Entwicklungs- und Steuerungspotentialen.

- *Altersstruktur*

Ein steigender Altersdurchschnitt bewirkt grundsätzlich steigende Personalkosten, da nach dem Erfahrungsstufenprinzip Ältere höher entlohnt werden.

- *Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung*

Die Teilzeitbeschäftigung bewirkt zwar grundsätzlich eine anteilige Vergütung, jedoch führt eine hohe Teilzeitquote zu hohen Sachkosten eines Arbeitsplatzes, sofern Teilzeitkräfte über eigene Arbeitsplätze verfügen.

Auf der anderen Seite stehen die durch Gesetz festgelegten Besoldungserhöhungen und die durch Tarifvertrag vereinbarten Tarifierhöhungen sowie die Höhe der Versorgungskassen- und Sozialversicherungsbeiträge bei den Beschäftigten.



Nachfolgend werden die Besoldungs- und Tarifierpassungen sowie die Personalkosten im Haushalt der Kernverwaltung dargestellt:

ABB. 21: BESOLDUNGS- UND TARIFFANPASSUNGEN

Statusgruppe	Datum	Besoldungs- und Tarifierpassungen
Beschäftigte	01.04.2007	Einmalzahlung 150 €
	01.07.2007	Einmalzahlung 150 €
	01.01.2008	+ 3,1%
	01.01.2009	+ 2,8%
	01.01.2010	+ 1,2%
	01.01.2011	+ 0,6%
	01.08.2011	+ 0,5%
	01.03.2012	+ 3,5%
	01.01.2013	+ 1,4%
	01.08.2013	+ 1,4%
Beamtinnen	01.07.2007	+ 0,5%
und	01.07.2008	+ 0,5%
Beamte	01.03.2009	+ 3,0%
	01.03.2010	+ 1,2%
	01.04.2011	+ 1,5%
	01.01.2012	+ 1,0%
	01.01.2013	+ 1,0%
	01.01.2014	+ 1,0%
	01.01.2015	+ 1,0%
	01.01.2016	+ 1,0%



ABB.23: PLANUNG DER PERSONALKOSTEN IM HAUSHALT DER KERNVERWALTUNG 2011 BIS 2013

Konto	Bezeichnung	Ansatz 2011	Ansatz 2012	Ansatz 2013
50100	Aufwendungen für ehrenamtlich Tätige	522.091 €	539.996 €	451.583 €
50210	Dienstbezüge Beamte	16.619.956 €	17.319.519 €	17.733.496 €
50220	Bezüge Arbeitnehmer	38.271.020 €	41.339.219 €	42.367.689 €
50290	Bezüge Sonstige	1.940.996 €	841.728 €	797.007 €
50300	Beiträge zu Versorgungskassen	3.085.259 €	3.484.808 €	3.730.859 €
50400	Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung	8.141.610 €	8.519.678 €	9.034.988 €
50500	Beihilfen, Unterstützungsleistungen und dergleichen	2.644.091 €	2.644.091 €	2.749.754 €
50600	Personalebenaufwendungen	55.144 €	47.450 €	39.339 €
50711	Pensionsrückstellungen	2.093.325 €	3.251.130 €	3.108.770 €
50712	Beihilferückstellungen	324.164 €	537.095 €	569.892 €
50791	Ehrensoldrückstellungen	91.159 €	91.172 €	4.941 €
50800	Rückstellungen für nicht genommenen Urlaub, Überstunden u.ä.	- €	- €	- €
51100	Versorgungsaufwendungen	7.314.949 €	7.193.285 €	7.199.357 €
Summen der BAB Zeile 11 "Personalaufwendungen"				
		73.788.815 €	78.615.886 €	80.588.320 €
Summen der BAB Zeile 12 "Versorgungsaufwendungen"				
		7.314.949 €	7.193.285 €	7.199.357 €
Gesamtsummen exklusive der Rückstellungen zur Vergleichbarkeit nach kameralistischer (Geldverbrauch) und doppischer (Ressourcenverbrauch) Rechnungsart				
		78.595.116 €	81.929.774 €	84.104.073 €
Gesamtsummen inklusive der Zuführungen zu den bilanziellen Rückstellungen				
		81.103.764 €	85.809.171 €	87.787.676 €

(Hinweis: Der Ansatz 2012 beinhaltet nicht den Tarifabschluss des TvöD 2012 i.H.v 3,5%. In der Planung war die Anhebung der Entgelte um 2,25% angenommen worden.)



4.3 Prognose der Personalkosten bis 2020

4.3.1 Grundlagen des Prognosemodells

Zielgrößen:

Vorausberechnung der (1) Dienstbezüge Beamtinnen und Beamte und (2) Bezüge Beschäftigte (incl. Sonstige) im Kalenderjahr

→ mögliche Hochrechnung auf Gesamtkosten mittels fester Quoten der vorliegenden Rechnungsjahre

Personenkreis:

Personalstandsstatistik relevanter Personenkreis ohne Eigenbetriebe

Berücksichtigte Einflussgrößen auf die Personalkostenentwicklung:

- ⇒ durchschnittliche Personalkosten (→ Bezüge) je Vollzeitäquivalent (VZÄ) pro Jahr, differenziert nach den beiden Statusgruppen Beamtinnen und Beamte sowie Beschäftigte im Basisjahr 2010
- ⇒ Jährliche Anpassung der Kosten je VZÄ unter Verwendung von Annahmen zu zukünftigen Besoldungs- und Tarifierungen
- ⇒ Altersbedingtes Ausscheiden von Beamtinnen und Beamten sowie Beschäftigten in den Jahren 2012 bis 2020 (in 2012 ebenfalls berücksichtigt: Austritt aufgrund auslaufender Befristungen)
- ⇒ Umsetzung des Eckwertebeschlusses unter Berücksichtigung von definierten Schutzbereichen

Hinweis: Der im nachfolgenden verwendete Begriff „Personalkosten“ bezieht sich nur auf die Konten 50210, 50220 und 50290. Beiträge zu Versorgungskassen, zur gesetzlichen Sozialversicherung usw. sind im ersten Aufschlag des Prognosemodells nicht berücksichtigt. Aufgrund ihrer unmittelbaren Abhängigkeit von den Bezügen ist eine „Hochrechnung“ auf der Basis der vorliegenden Rechnungsergebnisse möglich.

4.3.2 Berechnungsmodule



Modul 1: Anzahl der Vollzeitäquivalente differenziert nach Statusgruppen für das Basisjahr 2010

ABB. 24: ERMITTLUNG DER DURCHSCHNITTLICHEN KOSTEN JE VZÄ IM BASISJAHR 2010

	(Dienst-)Bezüge	Vollzeitäquivalente	Kosten je VZÄ
Beamte	16.338.395 €	428,5	38.130 €
Beschäftigte	39.055.953 €	1.062,6	36.756 €
Summe	55.394.348 €	1.491,0	37.151 €

Zur Berechnung der durchschnittlichen Personalkosten je VZÄ wird die Summe der Bezüge lt. vorläufigem Rechnungsergebnis für das Jahr 2010 auf die über die vorliegenden Quartalsdaten gemittelten VZÄ bezogen.

Modul 2: Zeitliche Entwicklung der Kosten je VZÄ unter Verwendung von Annahmen über die zukünftigen Tarif- und Besoldungsanpassen

Auf der Basis der im Zeitraum 2008 bis 2013 vereinbarten tariflichen Anpassungen wird das Status-Quo-Szenarium zugrunde gelegt. Es geht davon aus, dass in den Jahren 2014 bis 2020 eine jährliche Anpassung in Höhe des Mittelwerts im Stützzeitraum 2008 bis 2020 erfolgt. Das Berechnungsmodell lässt jedoch flexible Änderungen dieser Annahmen zu.



ABB. 25: ENTWICKLUNG DER JÄHRLICHEN PERSONALKOSTEN JE VZÄ

Jahr	Tarfliche Anpassungen*		Personalkosten je VZÄ	
	Beamte	Beschäftigte	Beamte	Beschäftigte
2010	1,2%	1,2%	38.130 €	36.756 €
2011	1,5%	0,8%	38.702 €	37.051 €
2012	1,0%	3,5%	39.089 €	38.347 €
2013	1,0%	1,9%	39.480 €	39.076 €
2014	1,0%	2,2%	39.875 €	39.942 €
2015	1,0%	2,2%	40.274 €	40.827 €
2016	1,0%	2,2%	40.676 €	41.732 €
2017	1,2%	2,2%	41.183 €	42.658 €
2018	1,2%	2,2%	41.695 €	43.603 €
2019	1,2%	2,2%	42.214 €	44.570 €
2020	1,2%	2,2%	42.739 €	45.558 €
Annahmen:				
<i>Beschäftigte 2014 bis 2020 = Mittelwert der Jahre 2008 bis 2013</i>				
<i>Beamte 2017 bis 2020 = Mittelwert der Jahre 2008 bis 2016</i>				

Unter den Annahmen des Status-Quo-Modells erhöhen sich die jährlichen Personalkosten bis zum Jahr 2020 bei den Beamtinnen und Beamten um insgesamt 13,9 %, bei den Beschäftigten um 23,9 %.

4.3.2.1 Modul 3: Vorausberechnung des Personalbestands (Anzahl VZÄ) in den Jahren 2012 bis 2020

In die Vorausberechnung des Personalbestandes im Zeitraum 2012 bis 2020 fließt ausschließlich das Mengengerüst des altersbedingt ausscheidenden Personals ein. Unter Berücksichtigung des Eckwertebeschlusses wird davon ausgegangen, dass in jedem Jahr 50 % der ausscheidenden VZÄ nicht wiederbesetzt werden und aus der zukünftigen Personalkostenrechnung (Bezüge) herausfallen. Dies betrifft nicht die so genannten Schutzbereiche, bei denen von einer 100%igen Wiederbesetzung ausgegangen wird. Sie werden von der Politik fest zu legen sein, für die nachfolgenden modellhaften Berechnungen wurde von anschließender Eingrenzung ausgegangen: Eigenbetriebe, Amt für Brand- und Katastrophenschutz, Stadttheater, Kommunaler Sozialdienst und örtliche Betreuungsdienst, Erzieherinnen und Erzieher, Vollzugsbeamte und Hilfspolizisten des Ordnungsamtes, Förster und Waldarbeiter.



Die Summe der innerhalb eines Jahres wegfallenden (= nicht mehr wiederbesetzten) VZÄ muss in der Kostenrechnung über das gesamte Kalenderjahr aufgeteilt und addiert werden. Ein Beispiel dazu: Wird für das Kalenderjahr 2013 ein Volumen von insgesamt wegfallenden 12 VZÄ ermittelt, so wirken diese sich im Kalenderjahr 2013 noch nicht voll auf die Entlastung bei den Bezügen aus. Unter der Annahme, dass die 12 VZÄ gleichmäßig über das Jahr verteilt ausscheiden (hier von Januar bis Dezember je 1VZÄ) ergibt sich für das gesamte Jahr 2013 ein Einsparvolumen von nur 6,5 VZÄ. Die für das jeweilige Kalenderjahr kostenrelevanten VZÄ-Volumina sind in der nachfolgenden Tabelle in den Spalten 5 (Beamte) und 9 (Beschäftigte) ausgewiesen.

ABB. 26: ALTERSBEDINGT AUSSCHIEDENDE VOLLZEITÄQUIVALENTE

1	Beamte			kosten- wirksam im Kalenderjahr	Beschäftigte			kosten- wirksam im Kalenderjahr
	insgesamt	ohne Schutz- bereiche	ohne Wieder- besetzung		insgesamt	ohne Schutz- bereiche	ohne Wieder- besetzung	
2	3	4	5	6	7	8	9	
Anzahl VZÄ								
2012	2,50	0,50	0,25	0,14	46,78	15,99	8,00	4,33
2013	6,00	2,00	1,00	0,54	16,29	5,39	2,69	1,46
2014	3,00	1,00	0,50	0,27	17,11	7,17	3,59	1,94
2015	6,00	3,00	1,50	0,81	27,80	18,45	9,22	5,00
2016	7,50	4,50	2,25	1,22	25,27	7,90	3,95	2,14
2017	9,50	4,50	2,25	1,22	39,49	15,74	7,87	4,26
2018	6,00	5,00	2,50	1,35	29,49	21,38	10,69	5,79
2019	12,60	9,60	4,80	2,60	30,71	17,54	8,77	4,75
2020	7,70	5,70	2,85	1,54	37,16	18,46	9,23	5,00



ABB. 27: ENTWICKLUNG DES PERSONALBESTANDES IN VOLLZEITÄQUIVALENTEN

Jahr	Beamte		Beschäftigte	
	Bestand am Jahresende	Kostenwirksamer Bestand	Bestand am Jahresende	Kostenwirksamer Bestand
	Anzahl VZÄ			
2011	420,3	422,3	1.047,4	1.058,1
2012	420,1	420,2	1.039,4	1.043,0
2013	419,1	419,5	1.036,7	1.037,9
2014	418,6	418,8	1.033,1	1.034,7
2015	417,1	417,7	1.023,9	1.028,1
2016	414,8	415,8	1.019,9	1.021,7
2017	412,6	413,6	1.012,1	1.015,7
2018	410,1	411,2	1.001,4	1.006,3
2019	405,3	407,5	992,6	996,6
2020	402,4	403,7	983,4	987,6

Demzufolge wird durch Umsetzung des Eckwertebeschlusses der Personalbestand bis zum 31.12.2020 gegenüber 2010 um insgesamt 98,1 VZÄ bzw. 6,6 % reduziert. Auf die Beamtinnen und Beamten entfallen 25,2 VZÄ (Reduktion um 5,9 %), auf die Beschäftigten 72,9 VZÄ (Reduktion um 6,9%).

Modul 4: Berechnung der jährlichen Personalkosten im Zeitraum 2011 bis 2020

Im abschließenden Berechnungsschritt werden die ermittelten kostenrelevanten VZÄ-Bestände mit den durchschnittlichen Personalkosten je VZÄ multipliziert, um die Gesamtkosten (= Bezüge) für die einzelnen Statusgruppen zu ermitteln.

Unter den zugrunde gelegten Annahmen werden die Einspareffekte durch die Umsetzung des Eckwertebeschlusses von den Bezügeanpassungen bei weitem übertroffen. Insgesamt steigen die Aufwendungen für die Bezüge im Jahr 2020 um über 7 Mio € oder 12,8 % gegenüber der vorläufigen Rechnung für 2010.

Ohne Umsetzung des Eckwertebeschlusses (unveränderter Personalbestand 2011) würden die Personalkosten in dieser modellhaften Berechnung um rd. 4 Mio € höher liegen.

Eine Stabilisierung der Kosten auf dem heutigen Niveau würde bei gegebener VZÄ-Entwicklung eine durchschnittliche Besoldungs- bzw. Tarifierhöhung von 0,35 % (Beamte) und 0,25 % (Beschäftigt) pro Jahr voraussetzen.



ABB. 28: ENTWICKLUNG DER PERSONALKOSTEN 2011 BIS 2020

	Beamte			Beschäftigte			Kosten insgesamt
	VZÄ	Kosten pro VZÄ	Kosten insgesamt	VZÄ	Kosten pro VZÄ	Kosten insgesamt	
2011	422,3	38.702 €	16.342.012 €	1.058,1	37.051 €	39.201.847 €	55.543.859 €
2012	420,2	39.089 €	16.423.915 €	1.043,0	38.347 €	39.997.959 €	56.421.874 €
2013	419,5	39.480 €	16.562.245 €	1.037,9	39.076 €	40.557.652 €	57.119.897 €
2014	418,8	39.875 €	16.698.792 €	1.034,7	39.942 €	41.329.763 €	58.028.555 €
2015	417,7	40.274 €	16.823.828 €	1.028,1	40.827 €	41.974.809 €	58.798.638 €
2016	415,8	40.676 €	16.914.527 €	1.021,7	41.732 €	42.639.532 €	59.554.059 €
2017	413,6	41.183 €	17.032.358 €	1.015,7	42.658 €	43.325.684 €	60.358.042 €
2018	411,2	41.695 €	17.144.856 €	1.006,3	43.603 €	43.876.291 €	61.021.147 €
2019	407,5	42.214 €	17.200.088 €	996,6	44.570 €	44.418.738 €	61.618.825 €
2020	403,7	42.739 €	17.254.128 €	987,6	45.558 €	44.992.439 €	62.246.567 €

Abschließende Bemerkungen

Das vorliegende Vorausberechnungsmodell kann nur als „erste Annäherung“ verstanden werden. Eine Hochrechnung auf die Gesamtkosten unter Berücksichtigung z.B. der Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung erscheint auf der Basis der hier ermittelten Zahlen belastbar, da die Quoten in den vorliegenden Rechnungsjahren sehr stabil waren.

In die Vorausberechnung fließt jedoch nur die Fluktuationsgröße „altersbedingt ausscheidendes Personal mit Umsetzung des Eckwertebeschlusses“ ein. Die in den kommenden Jahren möglicherweise aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen neu einzurichtenden Stellen sind nicht berücksichtigt. Auch der tendenziell älter werdende Personalbestand und die zu erwartende strukturelle Verschiebung in Richtung höherer Besoldungs- und Tarifgruppen dürften die vorausberechneten Werte nach oben korrigieren. Dagegen wirken sich die hier nicht berücksichtigten befristeten Verträge kostensenkend aus. In den kommenden Jahren sollte das Vorausberechnungsmodell – auch mittels der immer belastbarer werdenden Datenbasis – systematisch ausgebaut und differenziert werden.



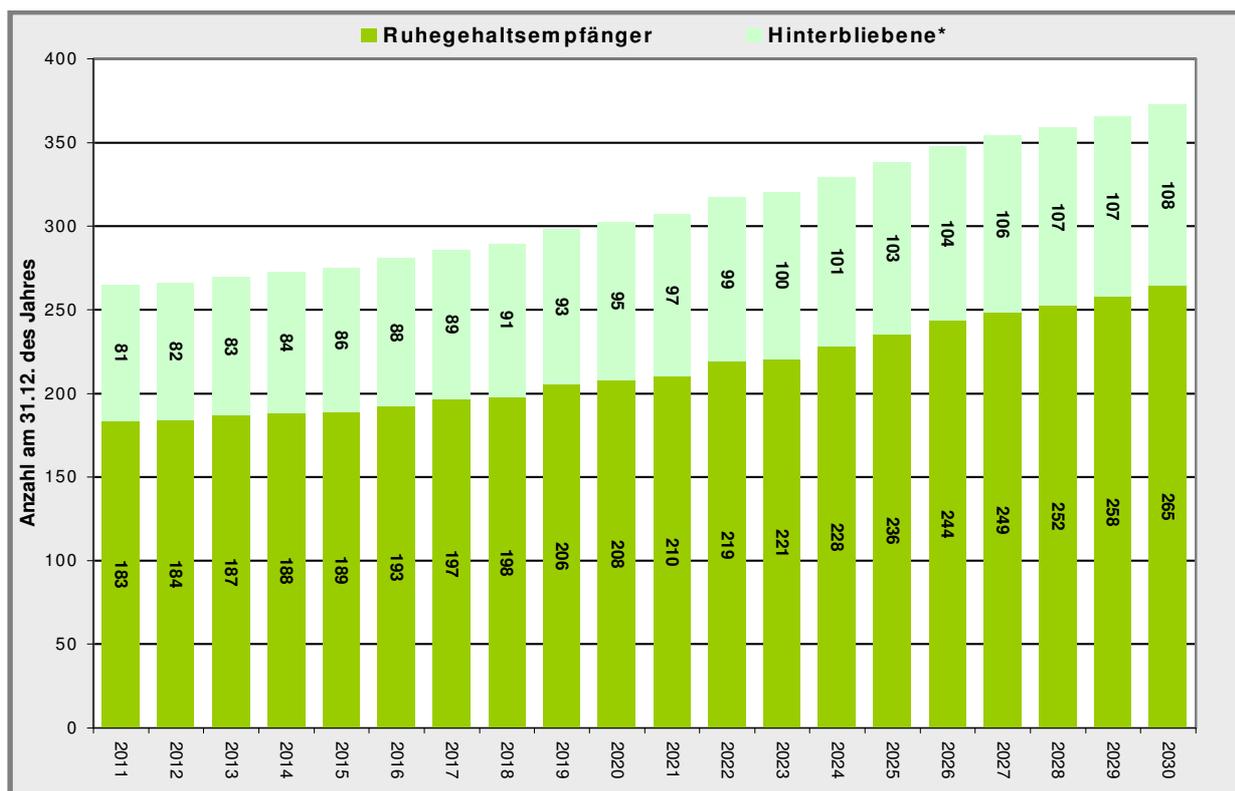
4.4 Prognose der Versorgungslasten bis 2030

Unter den in den einleitenden Kapiteln skizzierten Voraussetzungen wird die Zahl der Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger der Stadt Koblenz nach einem sprunghaften Anstieg im Laufe des Jahres 2012 zunächst nur geringfügig weiter steigen. In der zweiten Hälfte des laufenden Jahrzehnts ist jedoch mit einer Dynamisierung des Zuwachses zu rechnen. 2020 werden demnach bereits 305 Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger erwartet, also fast ein Fünftel mehr als zu Beginn des Jahres 2011. Im darauf folgenden Jahrzehnt ist mit einer weiteren Beschleunigung des Zuwachses im Bestand der Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger zu rechnen. Da diese Zahl überproportional steigen wird, wirkt sich dies auch auf einen beschleunigten Anstieg der Versorgungslasten aus.



ABB. 29: VORAUSSCHÄTZUNG DER VERSORGUNGSEMPFÄNGER DER STADT KOBLENZ NACH VERSOR- GUNGSART UND LAUFBAHNGRUPPE

	Bestand	Prognose zum Jahresende ...					Ver- änderung
	01.01.2011	2011	2012	2013	2015	2020	
	Anzahl						
Versorgungsempfänger**	259	265	266	269	275	303	+ 44
davon:							
Ruhegehalt	178	183	184	187	189	208	+ 30
darunter im							
Höheren Dienst	38	39	39	39	40	44	+ 6
Gehobenen Dienst	77	80	80	81	82	90	+ 13
Mittleren Dienst	62	64	64	65	66	73	+ 10
Einfachen Dienst	1	1	1	1	1	1	+ 0
Hinterbliebene (ohne Waisen)	81	81	82	83	86	95	+ 14
darunter im							
Höheren Dienst	15	15	15	15	16	18	+ 3
Gehobenen Dienst	45	45	45	46	48	53	+ 8
Mittleren Dienst	21	21	21	21	22	25	+ 4
Einfachen Dienst	-	-	-	-	-	-	-



** ohne Waisen



Zur Kostenplanung bis einschließlich 2015 wurden die bereits festgelegten Steigerungen der Versorgungsbezüge um jährlich 1,0 % berücksichtigt.

ABB. 30: MITTELFRISTIGE PROGNOSE DER VERSORGUNGSBEZÜGE

	Modellhafte Berechnung		Prognose				Veränderung 2011 bis 2015
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
	Versorgungsbezüge pro Jahr in 1.000 €						1.000 €
Versorgungsbezüge insgesamt	7.142	7.275	7.666	7.782	7.958	8.116	+ 842
<i>davon:</i>							
Ruhegehalt	5.537	5.736	6.098	6.187	6.333	6.441	+ 705
<i>darunter im</i>							
Höheren Dienst	1.710	1.778	1.891	1.920	1.966	2.000	+ 222
Gehobenen Dienst	2.392	2.484	2.643	2.683	2.747	2.795	+ 311
Mittleren Dienst	1.362	1.400	1.490	1.512	1.548	1.576	+ 175
Einfachen Dienst	15	16	17	17	17	17	+ 2
Sonstige	58	58	57	56	54	53	- 5
Witwen-/Witwergeld	1.605	1.539	1.568	1.595	1.625	1.675	+ 136
<i>darunter im</i>							
Höheren Dienst	443	420	428	436	444	457	+ 37
Gehobenen Dienst	890	844	860	875	891	919	+ 75
Mittleren Dienst	272	275	280	285	290	299	+ 24
Einfachen Dienst	-	-	-	-	-	-	-
Sonstige	-	-	-	-	-	-	-

Berechnung für die Jahre 2010 und 2011 auf Basis der durchschnittlichen Bezüge der Versorgungsempfänger differenziert nach Art (Ruhegehalt bzw. Witwen-/Witwergeld) und Laufbahngruppe (Quelle: Statistisches Landesamt) bezogen auf die Zahl der Versorgungsempfänger zu Jahresbeginn. Jährliche Anpassungen der Versorgungsbezüge im Jahr 2010 (+1,2%) und 2011 (+1,5%) sind berücksichtigt. Für die Jahre 2012 bis 2015 ist eine Steigerung der Bezüge um 1,0% pro Jahr zugrunde gelegt.

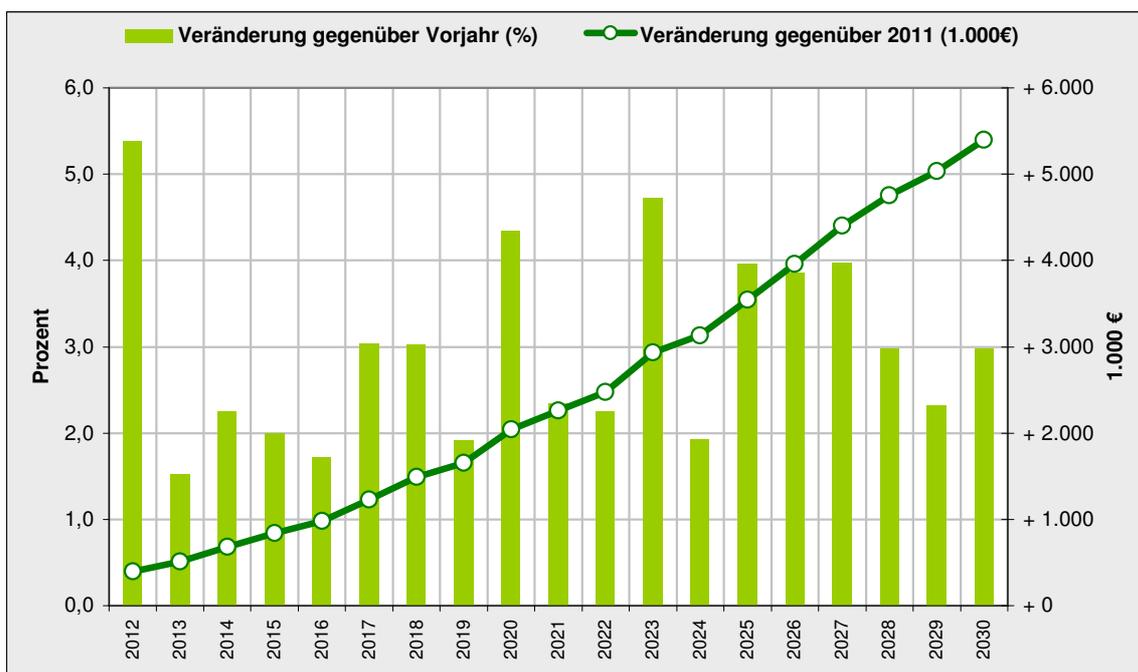
Der sprunghafte Anstieg im Jahr 2012 ist der erwarteten Zunahme der Ruhegehaltsempfänger geschuldet. Aufgrund der von Jahr zu Jahr sehr schwankenden Entwicklung der Dienstunfähigkeitsfälle ist die Prognose der Fallzahlen für ein konkretes Kalenderjahr ebenfalls mit großen Unsicherheiten behaftet, die sich unmittelbar auf die Versorgungslasten auswirken. Relativ gut ist dagegen die Entwicklung in mittelfristiger und langfristiger Perspektive – besonders im Bereich der Fallzahlen – vorauszuberechnen.

Allerdings müssen bei der langfristigen Perspektive auch Annahmen über die Steigerungsraten der Versorgungsbezüge formuliert werden, so dass die Vorausberechnung bis 2030 nur einen Szenarieneckwert haben kann. Die dargestellten Ergebnisse beruhen auf der Annahme, dass die Versorgungsbezüge über den gesamten Prognosehorizont um 1,0 % jährlich steigen werden. Unter dieser Annahme werden zwischen 2012 und 2020 Kostensteigerungen von durchschnittlich etwa 2 %



pro Jahr vorausberechnet. Im Jahr 2015 werden die Lasten knapp 850 000 € über dem modellhaft ermittelten Referenzwert für 2011 liegen. Im Jahr 2020 werden es bereits mehr als 2 Mio. € oder 28,1 % mehr sein. Mit der deutlichen Zunahme der Ruhegehaltsempfänger wird sich der größte Anstieg in der Kostenentwicklung der Versorgungslasten jedoch erst in den 2020er Jahren zeigen. Bis zum Jahr 2030 steigen demnach die jährlichen Versorgungslasten gegenüber dem Stand heute um ca. 5,4 Mio. € oder 74,2 %.

ABB. 31: ENTWICKLUNG DER VERSORGUNGSLASTEN DER STADT KOBLENZ – VERÄNDERUNG GEGENÜBER DEM REFERENZJAHR 2011 (MODELLHAFT ERMITTELTE VERSORGUNGSLASTEN)





5 Möglichkeiten zur Personalkostenoptimierung

Personalkosten können durch verschiedene Maßnahmen unmittelbar gestaltet werden.

Dabei können solche Maßnahmen nicht immer ausschließlich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten getroffen werden. Vielmehr sind diese unter Berücksichtigung weiterer Wirkfaktoren und Rahmenbedingungen zu gestalten.

Zu den unmittelbaren Gestaltungsmöglichkeiten gehören:

1. Quantitative Bemessung des Personalbedarfs
2. Wahl des Beschäftigungsstatus
3. Stellenbewertung
4. Beförderungsstopp / Beförderungsverzögerung
5. Umgang mit Stellenbesetzungen
6. Bedarfsgerechte Ausbildung

5.1 Quantitative Bemessung des Personalbedarfs

Unter 3.2.1.1 wird dargelegt, dass der Personalbedarf in quantitativer Hinsicht einer ständigen Bewertung bedarf. Er orientiert sich daran, welche Aufgaben von der Verwaltung wahrzunehmen sind, wie und mit welchen Arbeitsmethoden und Arbeitsmitteln diese Aufgaben zu erledigen sind.

Bezüglich der quantitativen Personalbedarfsbemessung hat der Stadtrat in seiner Sitzung am 25.08.2011 den nachfolgenden Eckwert beschlossen.

Eckwert Nr. 5

Der Stellenplan in 2012 ist quantitativ auf dem Stand von 2011 festzuschreiben. Im Saldo werden nur so viele neue Stellen genehmigt, wie z. B. aufgrund von kw-Vermerken oder durch organisatorische Entscheidungen Stellen wegfallen.

Ab dem Stellenplan 2013 ist Ziel, dass durch Fluktuation (z. B. Wechsel des Arbeitgebers, Eintritt in den Ruhestand) frei werdende Stellen zu 50 % (bezogen auf die Gesamtzahl der Stellen) eingespart werden, soweit dies mit der gesetzlichen Aufgabenerfüllung zu vereinbaren ist.

Eine solche strukturelle, dauerhaft anhaltende Reduzierung des Personalbestandes ist nur über eine Produkt- und Aufgabenkritik und die Optimierung von Geschäftsprozessen möglich.

Hierzu hat der Stadtrat in seiner Sitzung am 25.08.2011 die nachfolgenden Eckwerte beschlossen.



Eckwert Nr. 3

Sämtliche von der Stadt Koblenz wahrgenommenen Aufgaben sind daraufhin zu prüfen, ob sie grundsätzlich weiterhin wahrgenommen werden müssen und mit welchem Standard (Aufgabenkritik).

Die Verwaltung interpretiert den Beschluss so, dass die Prüfung alle den Kommunen durch Gesetz oder Rechtsverordnung übertragenen Aufgaben (Auftragsangelegenheiten und Pflichtaufgaben der Selbstverwaltung) sowie die von der Kommune freiwillig wahrgenommenen Aufgaben (freiwillige Selbstverwaltungsangelegenheiten) umfasst.

Bei den übertragenen Aufgaben ist in den Bereichen, in denen die Art oder Höhe der Aufgabenerledigung im Ermessen der Kommune liegt, zu prüfen, ob die bisherigen Standards beizubehalten sind.

Bei den freiwillig wahrgenommenen Aufgaben ist zu prüfen, ob und gegebenenfalls in welcher Höhe, mit welchem Standard die Leistung wahrgenommen wird. Hierbei ist zu bewerten, ob und inwieweit die freiwillige Aufgabe - unter Beachtung der Haushaltslage - den Zielen der Stadt dient und ob die Nicht-Wahrnehmung der Aufgabe die Folgelasten größer werden lässt, als die Wahrnehmung der Aufgabe.

Die Verwaltung wird zur Umsetzung dieses Eckwertebeschlusses der Politik konkrete Vorschläge aus allen Aufgabenbereichen unterbreiten. Sie hat hierzu bereits eine erste verwaltungsweite Aufgabenbetrachtung durchgeführt.

Eckwert Nr. 2

Durch Verbesserungen in der Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung soll die Effektivität und Wirtschaftlichkeit gesteigert und Einsparungen erzielt werden.

Dieser Eckwert hat zunächst zum Ziel die Geschäftsprozesse innerhalb der Verwaltung zu optimieren (GPO).

Die Verwaltung hat ihre Prozesse und Strukturen in allen Bereichen auf ihre Effektivität, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit ständig zu überprüfen.

Für die Optimierung der Geschäftsprozesse soll ein einheitliches Prozessverständnis innerhalb der Verwaltung entwickelt werden, auf dessen Basis eine Bestandsaufnahme aller Prozesse erfolgen soll. Dies ist mittelfristig leistbar.

Die Optimierung der Prozesse hat vorrangig den Bedürfnissen der Bürgerinnen/Bürger und Unternehmen Rechnung zu tragen, da die Funktionalität nachfrageorientierter Prozesse für die Bürgerzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit von hoher Bedeutung ist.



Hierbei sind folgende Aspekte zu betrachten:

- die Anzahl und Größe der Organisationseinheiten
- Hierarchieebenen in den Organisationseinheiten und der Verwaltung gesamt
- Synergien in der Aufgabenerledigung
- Festlegung eindeutiger Verantwortlichkeiten

Die GPO findet zunächst in der Einheit (in der Regel Sachgebiet innerhalb eines Amtes) statt, in der die Aufgabe organisatorisch angesiedelt ist.

In einem ersten Schritt wird die Verwaltung deshalb die Bereiche „bearbeiten“, die besonders finanzträchtig sind und/oder von hoher Außenwirkung.

Die Petitionen werden systematisch als Quelle für Hinweise für mögliche Verbesserungen in den Prozessen genutzt werden.

Auch aus dem Vorschlagswesen erwartet die Verwaltung Verbesserungsvorschläge.

In einem weiteren Schritt ist aus der GPO ein Prozessmanagement zu entwickeln.

Hierunter ist (nach KGSt) ein ganzheitlicher Ansatz zur systematischen und kontinuierlichen Gestaltung, Steuerung und Optimierung von Prozessen und zur Steuerung der Gesamtorganisation zu verstehen. Der Fokus verschiebt sich von der einzelnen Aufgabe auf das gemeinsame Ergebnis. Es wird die Kette der Aktivitäten – unabhängig von Organisationsgrenzen- betrachtet und die Zusammenarbeit der Beteiligten im Sinne des Ergebnisses optimiert. Es werden dabei Schnittstellen definiert und so standardisiert, dass Übergänge reibungslos verlaufen.

Hierbei ist auch zu prüfen, ob die städtische Organisationseinheit die beste Leistungserbringung gewährleistet oder eine externe Einheit dies „besser“ kann. Dieser Punkt beinhaltet die Prüfung interkommunaler Zusammenarbeit, einer Zusammenarbeit mit Privaten bis hin zur Aufgabenverlagerung auf einen (privaten) Dritten.

Mit den genannten Instrumenten können bisher vorhandene Stellen reduziert werden. Die Stelleninhaber werden innerhalb der Verwaltung auf freie Planstellen umgesetzt.

Betriebsbedingte Kündigungen sind ausgeschlossen.



5.2 Wahl des Beschäftigungsstatus

Die Entscheidung, Mitarbeiter/innen im Beamten oder Beschäftigungsverhältnis einzustellen bzw. auszubilden, hängt von verschiedenen Faktoren ab, die im Folgenden dargestellt werden:

5.2.1 Funktionsvorbehalt

Bei der Frage, ob der Arbeitgeber/Dienstherr in der Auswahl des Beschäftigungsstatus frei ist, Artikel 33 Abs. 4 Grundgesetz zu beachten. Danach ist die Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse als ständige Aufgabe in der Regel Angehörigen des öffentlichen Dienstes zu übertragen, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen.

Diese Regelung verpflichtet alle Träger öffentlicher Gewalt, die ständige Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse in der Regel Beamten und nicht Beschäftigten oder Beliehenen zu übertragen.

Umstritten ist, ob damit nur der Bereich der Eingriffsverwaltung oder auch der Bereich der Leistungsverwaltung gemeint ist.

Abweichungen von diesem Grundsatz sind möglich. So können auch Beschäftigte hoheitsrechtliche Befugnisse ausüben und Beamte nicht hoheitsrechtliche Tätigkeiten ausführen.

5.2.2 Personalkosten

Zur Berechnung der Personalkosten wird verwiesen auf die Ausführungen auf Seite 55 ff.

Die Fragestellung, ob die Beschäftigung von Beamtinnen und Beamten oder von Tarifbeschäftigten wirtschaftlicher ist, war und ist immer wieder Gegenstand von Untersuchungen. In Expertenkreisen fanden insbesondere Anerkennung die Vergleichsberechnungen des Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen aus dem Jahr 2004, die 2006 vom Finanzministerium Schleswig-Holstein übernommen wurden.

Seit diesen Berechnungen haben sich durch die Einführung des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD), der den bis dahin geltenden BAT ablöste, Veränderungen ergeben.

Unter Berücksichtigung dieser Veränderungen hat das Personal- und Organisationsreferat der Stadt München in Anlehnung an die Methodik der Berechnung des Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen im Jahr 2010 Vergleichsberechnungen durchgeführt.

Ein Auszug aus den Berechnungen ist am Ende dieses Kapitels als Anlage beigelegt.

Die Tabellen listen jeweils getrennt für die verschiedenen Laufbahnen bzw. die die-



sen vergleichbaren Vergütungsgruppen in einer Spalte „Auszahlungen“ auf und in einer Spalte „Barwerte“.

Bei den Zahlen in der Spalte Auszahlung handelt es sich um die Beträge, die vom Stand 2010 aus betrachtet in den jeweiligen Jahren an Barbeträgen zu zahlen wären.

Eine Beurteilung der Fragestellung allein mit diesen Zahlen würde aber zu einem betriebswirtschaftlich betrachtet falschem Ergebnis führen.

Die Beantwortung der Fragestellung kann betriebswirtschaftlich korrekt nur mit der sog. Barwertmethode beantwortet werden.

Hierzu wurden typische Lebensverläufe von Tarifbeschäftigten und Beamten aus dem mittleren, gehobenen und höheren Verwaltungsdienst ermittelt und gegenübergestellt.

Die Vergleichsberechnungen ergeben einen Kostenvorteil bei Beschäftigung von Personen im Beamtenverhältnis. Der Kostenvorteil bewegt sich je nach Laufbahngruppe, Geschlecht und Familienstand bei einer Gesamtbelastung (Betrachtung der aktiven Dienstzeit und der Pensionszeit) zwischen 6 und 22 %.

Zur Herstellung der Vergleichbarkeit der Beschäftigungsgruppen zu unterschiedlichen Zeiten wurden die Personalausgaben für jedes Jahr jeweils abgezinst und die Barwerte addiert. Der Abzinsung wurde dabei ein kalkulatorischer Zinssatz in Höhe von 4,5 % zugrunde gelegt. Der zukünftig zu zahlende Auszahlungsbetrag ist abzuzinsen, um seinen aktuellen Wert (Zeitwert) unter Berücksichtigung einer Verzinsung mit Wiederanlage der Zinsen zu ermitteln.

Diese Methode ist insbesondere deshalb anzuwenden, weil anders als im Bereich der Beschäftigten bei den Beamten nach Eintritt in den Ruhestand (bis zum Ableben) Pension zu zahlen ist.

5.2.3 Entgeltordnung TVöD

Die Vergütung von Beschäftigten richtet sich nach einer Vergütungsordnung, die noch aus Zeiten des BAT stammt. Diese Vergütungsordnung ist überholt und soll durch eine neue Entgeltordnung zum TVöD ersetzt werden. Durch die noch zu vereinbarenden Entgeltordnung zum TVöD können sich Änderungen in der Eingruppierung ergeben, die sich auf die Vergleichsberechnung auswirken würden.

5.2.4 Arbeitszeit

Die Arbeitszeit von Vollzeit-Tarifbeschäftigten liegt derzeit bei 39 Wochenstunden, die Arbeitszeit in Vollzeit tätiger Beamtinnen/Beamter beträgt zurzeit 40 Wochenstunden. Bei einer monetären Bewertung der unterschiedlichen Wochenarbeitszeiten wäre dies entsprechend zu berücksichtigen.



5.2.5 Tarifautomatik

Tarifbeschäftigte haben nach dem TVöD einen einklagbaren Anspruch, dass sie nach der Vergütungsgruppe vergütet werden, mit denen ihre Tätigkeit tarifrechtlich bewertet ist (Tarifautomatik). Beamte haben dagegen lediglich einen Anspruch auf ermessensfehlerfreie Entscheidung. Sie haben grds. keinen einklagbaren Anspruch auf eine entsprechende Besoldung.

5.2.6 Streikrecht

Beamte dürfen im Gegensatz zu Tarifbeschäftigten grundsätzlich nicht streiken. Es ergeben sich bei ihnen keine streikbedingten Ausfallzeiten.

5.2.7 Qualifizierte Ausbildung

Die ganz überwiegende Anzahl der bei der Stadt Koblenz beschäftigten Beamtinnen und Beamte sind im Bereich der allgemeinen Verwaltung in den Laufbahnen des mittleren, gehobenen oder höheren nichttechnischen Verwaltungsdienstes beschäftigt. Wenige Beamte sind tätig in den Laufbahnen des gehobenen oder höheren technischen Dienstes.

Die ordnungsgemäße Ausübung der Verwaltungstätigkeiten erfordert eine qualifizierte Ausbildung. Diese findet für den mittleren Dienst an der Zentralen Verwaltungsschule Rheinland-Pfalz in Mayen statt. Die Beamtinnen und Beamte des gehobenen Dienstes absolvieren an der (internen) Fachhochschule der Verwaltung des Landes Rheinland-Pfalz ein Studium mit dem Abschluss des Bachelor of Arts. Die Beamten des höheren Dienstes haben i.d.R. ein universitäres Studium mit entsprechendem Abschluss absolviert.

Vergleichbare Ausbildungen für die dem gehobenen oder höheren Dienst gleichgestellten Tarifbeschäftigten im nichttechnischen Dienst gibt es nicht.

Tarifbeschäftigte absolvieren für Tätigkeiten im allgemeinen Verwaltungsbereich eine Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte oder können nach einer anderen Ausbildung (z. B. als Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation) den Angestelltenlehrgang I am Kommunalen Studieninstitut in Koblenz besuchen. Qualifizierte Absolventen können dann nach einer im Tarifvertrag geregelten Wartezeit in der Folge den Angestelltenlehrgang II am Kommunalen Studieninstitut in Koblenz besuchen. Mit erfolgreichem Abschluss der Ausbildung erfüllen sie dann die tariflichen Voraussetzungen zur Beschäftigung in den Vergütungsgruppen ab EGr. 9 TVöD.

Es ist anerkannt, dass die Ausbildung der Angestellten an den Kommunalen Studieninstituten gut ist. Sie kann aber aufgrund der Dauer und Strukturierung in Tiefe und Breite nicht mit der Ausbildung an der Zentralen Verwaltungsschule oder dem Studium an der Fachhochschule verglichen werden. Diesen „Vorsprung“ im theoretischen Wissen können Beschäftigte im Einzelfall dann ggf. durch längerjährige Berufstätigkeit ausgleichen.



5.2.8 Lohnfortzahlung

Bei Erkrankung ist den Tarifbeschäftigten Lohnfortzahlung für bis zu 6 Wochen zu zahlen.

Bei langfristig andauernder Erkrankung von Beamtinnen oder Beamten hat der Dienstherr das Gehalt weiter zu zahlen.

Ergebnis:

Die Frage der Beschäftigung einer Beamtin/eines Beamten oder von Tarifbeschäftigten kann nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen. In jedem Einzelfall sind die oben genannten zusätzlichen Kriterien, insbesondere das Kriterium „qualifizierte Ausbildung“ zu werten.

Die Entscheidung über den Status des Beschäftigungsverhältnisses hat deshalb in jedem Einzelfall zu erfolgen.

5.3 Stellenbewertung

Für die im Stellenplan ausgewiesenen Stellen ergeben sich die Stellenwerte bei Beamtenstellen aus analytischen Dienstpostenbewertungen und bei Stellen für Tarifbeschäftigte aus tarifrechtlichen Stellenbewertungen.

Jede organisatorische Veränderung oder Veränderung in den Aufgaben ist auch künftig dahingehend zu prüfen, ob sich hierdurch Veränderungen in der Stellenwertigkeit ergeben. Sollte dies der Fall sein, ist durch personalwirtschaftliche Maßnahmen sicherzustellen, dass die Bediensteten entsprechend ihrer derzeitigen Besoldungs- bzw. Vergütungsgruppe in anderen Aufgabenbereichen eingesetzt werden.

5.4 Beförderungsstopp / Beförderungsverzögerung

Neben den in den beamtenrechtlichen Regelungen vorgesehenen „Wartezeiten“ existieren bei der Stadt Koblenz seit 2006 darüber hinaus folgende weitere Regelungen:

A 11 bis A 12	Wartezeit zusätzlich 3 Monate
A 12 bis A 13	Wartezeit zusätzlich 6 Monate
A 13 bis A 14	Wartezeit zusätzlich 6 Monate
A 14 bis A 15	Wartezeit zusätzlich 9 Monate
A 15 bis A 16	Wartezeit zusätzlich 12 Monate.

Diese Regelungen haben sich bewährt und grundsätzliche Akzeptanz gefunden.

Darüber hinaus sollten keine generellen zusätzlichen Wartezeiten oder gar ein Be-



förderungsstopp praktiziert werden.

Eine solche Maßnahme würde sich negativ auf die Motivation und Arbeitsproduktivität auswirken.

5.5 Wiederbesetzungssperren

Frei werdende Stellen werden grundsätzlich erst nach 6 Monaten wiederbesetzt. Ausnahmen hiervon beschließt der Stadtvorstand.

Solche Ausnahmen werden dann zugelassen, wenn die Ämter darlegen können, dass ohne zeitnahe Stellenbesetzung der Stadt ein Schaden entstehen kann.

Durch die Wiederbesetzungssperre ergibt sich für das Haupt- und Personalamt die

Möglichkeit, zusätzliche Erkenntnisse über die quantitative Personalbemessung zu gewinnen.

5.6 Bedarfsgerechte Ausbildung

Nach dem Eckwertebeschluss Nr. 3 des Stadtrates zur quantitativen Personalbemessung soll die Zahl der Personalstellen mittelfristig abgebaut werden. Dies ist bei der Anzahl der Ausbildungsplätze zu berücksichtigen.

5.7 Vergleichende Darstellung der Kosten für Verwaltungspersonal der Stadtverwaltung München 2010 (Auszug)

[...]

2.1 Vergleichsberechnung

2.1.1 Vorgehensweise:

Für die Berechnung wurden bei der Landeshauptstadt München typische Lebensläufe von Tarifbeschäftigten und Beamten/innen aus dem mittleren, gehobenen und höheren Verwaltungsdienst ermittelt. Auf der Grundlage dieser Lebensläufe wurden die jährlich anfallenden Personalkosten für jedes Jahr der aktiven Dienstzeit und der Versorgung berechnet.

Die Vergleichsberechnungen basieren auf folgenden Rahmenbedingungen:

Das Einstellungsdatum wurde fiktiv auf den 01.01.2011 festgesetzt.

Die Berechnungen gehen von den aktuellen Werten zu Tarifentgelten, Besoldung und Versorgung aus.

Bei den Tarifbeschäftigten ist der Arbeitgebereinsatz für die Sozialversicherung, die Zusatzversorgung und die Unfallversicherung mit aktuellen Beitragssätzen ein-



gerechnet.

Die Beihilfezahlungen an Beamte und Tarifbeschäftigte sind mit den derzeit gültigen Prozentsätzen berücksichtigt.

Der Renteneintritt bzw. der Beginn des Ruhestandes wurde auf 67 Jahre angesetzt.

Die Anzahl der Jahre für den Bezug von Versorgungsleistungen bei den Berechnungen für das Beamtenverhältnis orientiert sich an der Lebenserwartung. Hierzu werden die in § 6a EStG (Einkommenssteuergesetz) geforderten Grundlagen verwendet. Dies sind die Richttafeln 2005G von Prof. Dr. Klaus Heubeck, die das Bundesministerium der Finanzen als mit den anerkannten versicherungsmathematischen Grundsätzen im Sinne von § 6a Abs. 3 Satz 3 EStG übereinstimmend anerkannt hat. Die Sterbetafel ist ein demographisches Modell, das die zusammenfassende Beurteilung der Sterblichkeitsverhältnisse einer Bevölkerung unabhängig von ihrer Größe und Altersstruktur ermöglicht. Darüber hinaus gibt die Sterbetafel Auskunft über die geschlechtsspezifische durchschnittliche Lebenserwartung in den einzelnen Altersjahren.

Aufgrund der unterschiedlichen Lebenserwartung wurde bei den Berechnungen für Beschäftigte im Beamtenverhältnis nach dem Geschlecht unterschieden. Hierzu hat das statistische Bundesamt Daten veröffentlicht, die eine durchschnittliche Lebenserwartung bei Männern von 83 Jahren und bei Frauen 86 Jahre zugrunde legt.

Auf die Einbeziehung künftiger Entgelt- bzw. Besoldungserhöhungen wurde verzichtet, da diese Entwicklung über einen so langen Zeitraum nicht absehbar ist, daher rein spekulativ wäre und an der grundsätzlichen Aussage der Berechnungen, „welcher Beschäftigungsstatus weniger kostet“, nichts ändern würde.

Zur Herstellung der Vergleichbarkeit der je nach Beschäftigtengruppe zu unterschiedlichen Zeiten anfallenden Belastungen wurden die Personalausgaben für jedes Jahr jeweils abgezinst und die Barwerte addiert. Der Abzinsung wurde dabei der aktuell gültige kalkulatorische Zinssatz der Stadtkämmerei in Höhe von 4,5% zugrunde gelegt. Der zukünftig zu zahlende Auszahlungsbetrag ist abzuzinsen, um seinen aktuellen Wert (den Zeitwert) unter Berücksichtigung einer Verzinsung mit Wiederanlage der Zinsen zu ermitteln. Auszahlungen zu späteren Zeitpunkten sind wirtschaftlich weniger wert als Zahlungen heute, weil das Geld in der Zwischenzeit nicht nutzbringend verwendet, z.B. gegen Zinsen angelegt werden kann. Der nach dem Einkommensteuergesetz für die Steuerbilanz zu verwendende Zinssatz von 6 % wurde nicht angewendet, da die Berechnung nicht bilanziellen Zwecken dient und ein derartiger Anlagezinssatz auf dem Kapitalmarkt derzeit nicht realisierbar ist.

Die Vergleichsberechnung soll ein realitätsnahes Bild der Kosten der verschiedenen Beschäftigtengruppen wiedergeben. Eine höhere Verzinsung würde aus heutiger Sicht das Ergebnis verfälschen. Die Annahme eines höheren Zinssatzes hätte zur Folge, dass die Barwerte niedriger ausfallen würden und damit weniger Kapital zur



Finanzierung eingesetzt werden müsste.

2.1.2 Vergleichswerte

Erläuterung der Tabellen:

In den Tabellen werden die Barwerte für die Gesamtbelastung, die aktive Dienstzeit und die Versorgung für die Laufbahngruppen vergleichend gegenübergestellt.

Aufgrund der unterschiedlich hohen Lebenserwartung ergeben sich bei den Barwerten zur Gesamtbelastung für männliche und weibliche Beamte unterschiedliche Werte. Daher differenzieren die nachfolgenden Tabellen bei den Beamten/Beamtinnen diesbezüglich nach dem Geschlecht. Während der aktiven Dienstzeit ist diese Differenzierung nicht erforderlich. Bei den Tarifbeschäftigten spielt die unterschiedliche Lebenserwartung keine Rolle, weil sie mit Rentenbeginn von der Landeshauptstadt München keine Zahlungen mehr erhalten.

Die für Beamtinnen und Beamte in den Tabellen angegebenen Werte beziehen sich auf unverheiratete Personen. Für verheiratete Beamtinnen und Beamte ergeben sich aufgrund des Familien- und Kinderzuschlags andere Werte, die ebenfalls dargestellt sind.

Die Abweichung ist im Anschluss an die jeweilige Tabelle dargestellt. Die für die Tarifbeschäftigten angegebenen Werte gelten unabhängig vom Personenstand, da der TVÖD keine vom Personenstand abhängigen Entgeltbestandteile kennt.

Mittlerer Verwaltungsdienst Barwerte

Mittlerer Verwaltungsdienst	Tarifbeschäftigte	Beamte/ Beamtinnen	Differenz absolut	Differenz %
Gesamtbelastung	873.596 €	Männer 677.391 € Frauen 681.792 €	Männer 196.205 € Frauen 191.804 €	22,5 % 22,0 %
Aktive Dienstzeit	873.596 €	641.018 €	232.578 €	26,6 %

Die Werte beziehen sich auf unverheiratete Dienstkräfte. Für verheiratete Dienstkräfte im Beamtenverhältnis verringern sich die Differenzen der Barwerte der Gesamtbelastung auf 16,4 % bei Beamtinnen bzw. 16,9 % bei Beamten. Die Differenz der Barwerte für die aktive Dienstzeit verringert sich auf 21,2 %

Gehobener Verwaltungsdienst Barwerte

Gehobener Verwaltungsdienst	Tarifbeschäftigte	Beamte/ Beamtinnen	Differenz absolut	Differenz %
Gesamtbelastung	1.140.039 €	Männer 932.870 € Frauen 941.174 €	Männer 207.169 € Frauen 198.865 €	18,2 % 17,4 %
Aktive Dienstzeit	1.140.039 €	864.240 €	275.799 €	24,2 %



Die Werte beziehen sich auf unverheiratete Dienstkräfte. Für verheiratete Dienstkräfte im Beamtenverhältnis verringern sich die Differenzen der Barwerte der Gesamtbelastung auf 13,5 % bei Beamtinnen bzw. 14,2 % bei Beamten. Die Differenz der Barwerte für die aktive Dienstzeit verringert sich auf 20,4 %

Höherer Verwaltungsdienst Barwerte

Höherer Verwaltungsdienst	Tarifbeschäftigte	Beamte/ Beamtinnen	Differenz absolut	Differenz %
Gesamtbelastung	1.377.007 €	Männer 1.238.954 € Frauen 1.252.243 €	Männer 138.053 € Frauen 124.764 €	10,0 % 9,1 %
Aktive Dienstzeit	1.377.007 €	1.129.123 €	247.884 €	18,0 %

Die Werte beziehen sich auf unverheiratete Dienstkräfte. Für verheiratete Dienstkräfte im Beamtenverhältnis verringern sich die Differenzen der Barwerte der Gesamtbelastung auf 5,8 % bei Beamtinnen bzw. 6,7 % bei Beamten. Die Differenz der Barwerte für die aktive Dienstzeit verringert sich auf 15 %

Die detaillierten Berechnungen sind aus den folgenden Abbildungen ersichtlich.



ABB. 32: MUSTERLEBENSÄUFE IN DEN VERGLEICHSGRUPPEN DES MITTLEREN, GEHOBENEN UND HÖHEREN DIENSTES

mittlerer Dienst						
Zeitpunkt	Beamte/innen			Tarifbeschäftigte		Zeitpunkt
01.01.11	A 6	Stufe 1		E 6	Stufe 1	01.01.11
01.01.13		Stufe 2			Stufe 2	01.01.12
01.01.14	A 7				Stufe 3	01.01.14
01.01.15		Stufe 3				
01.01.16	A 8			E 8	Stufe 2	01.01.16
01.01.17		Stufe 4			Stufe 3	01.01.18
01.01.20		Stufe 5			Stufe 4	01.01.21
01.01.23	A 9	Stufe 6			Stufe 5	01.01.25
01.01.26	A 9 Z	Stufe 7			Stufe 6	01.01.30
01.01.29		Stufe 8			Austritt	01.01.60
01.01.33		Stufe 9				
01.01.37		Stufe 10				
01.01.60		Austritt				
gehobener Dienst						
Zeitpunkt	Beamte/innen			Tarifbeschäftigte		Zeitpunkt
01.01.11	A 9	Stufe 1		E 9	Stufe 1	01.01.11
01.01.13		Stufe 2			Stufe 2	01.01.12
01.01.14	A 10				Stufe 3	01.01.14
01.01.15		Stufe 3			Stufe 4	01.01.17
01.01.16						
01.01.17		Stufe 4				
01.01.18	A 11			E 10	Stufe 3	01.01.18
01.01.20		Stufe 5			Stufe 4	01.01.21
01.01.23		Stufe 6				
01.01.24	A 12			E 11	Stufe 4	01.01.24
01.01.26		Stufe 7			Stufe 5	01.01.28
01.01.29		Stufe 8				
01.01.33	A 13	Stufe 9		E 12	Stufe 5	01.01.33
01.01.37		Stufe 10			Stufe 6	01.01.28
01.01.41		Stufe 11			Austritt	01.01.57
01.01.57		Austritt				
höherer Dienst						
Zeitpunkt	Beamte/innen			Tarifbeschäftigte		Zeitpunkt
01.01.11	A 13	Stufe 4		E 13	Stufe 3	01.01.11
01.01.13						
01.01.14	A 14	Stufe 5		E 14	Stufe 2	01.01.14
01.01.17		Stufe 6			Stufe 3	01.01.16
					Stufe 4	01.01.19
01.01.20	A 15	Stufe 7		E 15	Stufe 3	01.01.20
01.01.23		Stufe 8			Stufe 4	01.01.23
01.01.27		Stufe 9			Stufe 5	01.01.27
01.01.31		Stufe 10			Stufe 6	01.01.32
01.01.35		Stufe 11			Austritt	01.01.51
01.01.51		Austritt				



ABB. 33: GESAMTKOSTEN IN DER VERGLEICHSGRUPPE MITTLERER DIENST

	mittlerer Dienst Tarifbeschäftigte		mittlerer Dienst Beamte				
Jahr	Auszahlung	Barwerte	Geschlecht / Alter	Auszahlung	Barwerte	Auszahlung verheiratet, 1 Kind	Barwerte
Summen	2.264.438,40	873.595,85	Männer	2.130.507,45	677.390,57	2.236.260,01	726.147,75
			Frauen	2.214.464,84	681.791,53	2.323.136,76	730.701,74
			Mittel	2.172.486,14		2.279.698,39	
			Differenz zu Besch.	-91.952,26		15.259,99	
			in %	-4,1%		0,7%	
2011	34.702,9	33.208,6	19	26.232,72	25.103,08	26.232,72	25.103,08
2012	38.375,3	35.141,5	20	26.232,72	24.022,09	26.232,72	24.022,09
2013	38.375,3	33.628,2	21	26.943,66	23.610,64	26.943,66	23.610,64
2014	40.202,6	33.712,3	22	28.094,52	23.558,98	28.094,52	23.558,98
2015	40.202,6	32.260,6	23	28.989,01	23.262,26	28.989,01	23.262,26
2016	41.664,2	31.993,8	24	30.018,14	23.050,80	30.018,14	23.050,80
2017	41.664,2	30.616,1	25	31.164,51	22.900,57	32.542,30	23.913,01
2018	43.491,5	30.582,6	26	31.164,51	21.914,42	33.779,81	23.753,46
2019	43.491,5	29.265,6	27	31.164,51	20.970,74	33.779,81	22.730,58
2020	43.491,5	28.005,4	28	32.310,75	20.805,79	34.926,05	22.489,85
2021	45.135,9	27.812,7	29	32.310,75	19.909,84	34.926,05	21.521,39
2022	45.135,9	26.615,0	30	32.310,75	19.052,48	34.926,05	20.594,63
2023	45.135,9	25.468,9	31	33.457,39	18.879,06	36.072,69	20.354,80
2024	45.135,93	24.372,18	32	33.457,39	18.066,08	36.072,69	19.478,27
2025	46.962,85	24.266,66	33	33.457,39	17.288,12	36.072,69	18.639,50
2026	46.962,85	23.221,69	34	34.221,46	16.921,46	36.836,76	18.214,65
2027	46.962,85	22.221,71	35	34.221,46	16.192,79	36.836,76	17.430,28
2028	46.962,85	21.264,79	36	34.221,46	15.495,49	36.836,76	16.679,70
2029	46.962,85	20.349,09	37	34.985,39	15.159,23	37.600,69	16.292,45
2030	48.113,96	19.950,11	38	34.985,39	14.506,44	37.600,69	15.590,86
2031	48.113,96	19.091,01	39	34.985,39	13.881,76	37.600,69	28.958,92
2032	48.113,96	18.268,91	40	34.985,39	13.283,98	37.600,69	14.277,02
2033	48.113,96	17.482,21	41	35.749,87	12.989,72	38.365,16	13.939,99
2034	48.113,96	16.729,39	42	35.749,87	12.430,35	38.365,16	13.339,70
2035	48.113,96	16.008,99	43	35.749,87	11.895,08	38.365,16	12.765,26
2036	48.113,96	15.319,60	44	35.749,87	11.382,85	38.365,16	12.215,56
2037	48.113,96	14.659,91	45	36.513,94	11.125,48	39.129,23	11.922,34
2038	48.113,96	14.028,62	46	36.513,94	10.646,39	39.129,23	11.408,94
2039	48.113,96	13.424,52	47	36.513,94	10.187,94	39.129,23	10.917,64



ABB. 34: GESAMTKOSTEN IN DER VERGLEICHSGRUPPE MITTLERER DIENST (FORTSETZUNG)

Jahr	mittlerer Dienst Tarifbeschäftigte		Geschlecht / Alter	mittlerer Dienst Beamte			
	Auszahlung	Barwerte		Auszahlung	Barwerte	Auszahlung verheiratet, 1 Kind	Barwerte
2040	48.113,96	12.846,43	48	36.513,94	9.749,22	39.129,23	10.447,51
2041	48.113,96	12.293,23	49	36.513,94	9.329,40	39.129,23	9.997,61
2042	48.113,96	11.763,86	50	36.513,94	8.927,65	39.129,23	9.567,09
2043	48.113,96	11.257,28	51	36.513,94	8.543,21	37.891,73	8.865,57
2044	48.113,96	10.772,52	52	36.513,94	8.175,32	37.891,73	8.483,80
2045	48.113,96	10.308,63	53	36.513,94	7.823,27	37.891,73	8.118,47
2046	48.113,96	9.864,72	54	36.513,94	7.486,39	37.891,73	7.768,87
2047	48.113,96	9.439,92	55	36.513,94	7.164,01	37.891,73	7.434,33
2048	48.113,96	9.033,42	56	36.513,94	6.855,51	37.891,73	7.114,19
2049	48.113,96	8.644,42	57	36.513,94	6.560,29	37.891,73	6.807,84
2050	48.113,96	8.272,17	58	36.513,94	6.277,79	37.891,73	6.514,68
2051	48.113,96	7.915,95	59	36.513,94	6.007,46	37.891,73	6.234,14
2052	48.113,96	7.575,07	60	36.513,94	5.748,76	37.891,73	5.965,68
2053	48.113,96	7.248,87	61	36.513,94	5.501,21	37.891,73	5.708,79
2054	48.113,96	6.936,72	62	36.513,94	5.264,32	37.891,73	5.462,96
2055	48.113,96	6.638,01	63	36.513,94	5.037,62	37.891,73	5.227,71
2056	48.113,96	6.352,16	64	36.513,94	4.820,69	37.891,73	5.002,59
2057	48.113,96	6.078,63	65	36.513,94	4.613,10	37.891,73	4.787,17
2058	48.113,96	5.816,87	66	36.513,94	4.414,45	37.891,73	4.581,02
2059	48.113,96	5.566,38	67	36.513,94	4.224,36	37.891,73	4.383,75
2060	0,00	0,00	68	27.985,80	3.098,30	28.958,92	3.206,03
2061	0,00	0,00	69	27.985,80	2.964,88	28.958,92	3.067,97
2062	0,00	0,00	70	27.985,80	2.837,20	28.958,92	2.935,86
2063	0,00	0,00	71	27.985,80	2.715,03	28.958,92	2.809,43
2064	0,00	0,00	72	27.985,80	2.598,11	28.958,92	2.688,45
2065	0,00	0,00	73	27.985,80	2.486,23	28.958,92	2.572,68
2066	0,00	0,00	74	27.985,80	2.379,17	28.958,92	2.461,90
2067	0,00	0,00	75	27.985,80	2.276,72	28.958,92	2.355,88
2068	0,00	0,00	76	27.985,80	2.178,68	28.958,92	2.254,43
2069	0,00	0,00	77	27.985,80	2.084,86	28.958,92	2.157,35
2070	0,00	0,00	78	27.985,80	1.995,08	28.958,92	2.064,45
2071	0,00	0,00	79	27.985,80	1.909,17	28.958,92	1.975,55
2072	0,00	0,00	80	27.985,80	1.826,95	28.958,92	1.890,48
2073	0,00	0,00	81	27.985,80	1.748,28	28.958,92	1.809,07
2074	0,00	0,00	82	27.985,80	1.673,00	28.958,92	1.731,17
2075	0,00	0,00	83	27.985,80	1.600,95	28.958,92	1.656,62
2076	0,00	0,00	84	27.985,80	1.532,01	28.958,92	1.585,28
2077	0,00	0,00	85	27.985,80	1.466,04	28.958,92	1.517,02
2078	0,00	0,00	86	27.985,80	1.402,91	28.958,92	1.451,69



ABB. 35: GESAMTKOSTEN IN DER VERGLEICHSGRUPPE GEHOBENER DIENST

gehobener Dienst Tarifbeschäftigte			gehobener Dienst Beamte				
Jahr	Auszahlung	Barwerte	Geschlecht / Alter	Auszahlung	Barwerte	Auszahlung verheiratet, 1 Kind	Barwerte
Summen	3.013.715,73	1.140.039,30	Männer	3.041.167,50	932.869,80	3.171.658,98	977.741,60
			Frauen	3.179.986,68	941.173,80	3.313.534,24	986.228,41
			Mittel	3.110.577,09		3.242.596,61	
			Differenz zu Besch.	96.861,36		228.880,89	
			in %	3,2%		7,6%	
2011	39.944,48	38.224,38	22	30.516,59	29.202,48	30.516,59	29.202,48
2012	44.204,04	40.478,97	23	30.516,59	27.944,96	30.516,59	27.944,96
2013	44.204,04	38.735,85	24	31.268,57	27.400,54	31.268,57	27.400,54
2014	46.379,75	38.892,26	25	33.727,74	28.282,78	35.174,65	29.496,10
2015	46.379,75	37.217,48	26	35.295,00	28.322,51	37.979,42	30.476,62
2016	46.379,75	35.614,81	27	35.295,00	27.102,88	37.979,42	29.164,23
2017	52.181,13	38.344,18	28	36.862,81	27.087,84	39.547,22	29.060,43
2018	52.260,45	36.748,77	29	40.233,33	28.291,48	42.917,75	30.179,12
2019	52.260,45	35.166,29	30	40.233,33	27.073,19	42.917,75	28.879,54
2020	52.260,45	33.651,95	31	41.138,05	26.489,93	43.822,47	28.218,50
2021	55.415,63	34.147,04	32	41.138,05	25.349,22	43.822,47	27.003,35
2022	55.415,63	32.676,59	33	41.138,05	24.257,62	43.822,47	25.840,53
2023	55.415,63	31.269,47	34	42.744,17	24.119,32	45.428,59	25.634,06
2024	58.902,86	31.805,95	35	46.415,15	25.062,92	49.099,57	26.512,43
2025	58.902,86	30.436,31	36	46.415,15	23.983,66	49.099,57	25.370,75
2026	58.902,86	29.125,66	37	47.686,78	23.579,65	50.371,20	24.907,01
2027	58.902,86	27.871,44	38	47.686,78	22.564,26	50.371,20	23.834,46
2028	66.284,86	30.013,81	39	47.686,78	21.592,59	50.371,20	22.808,10
2029	66.284,86	28.721,35	40	48.958,01	21.213,59	51.642,43	22.376,76
2030	66.284,86	27.484,54	41	48.958,01	20.300,09	51.642,43	21.413,16
2031	66.284,86	26.301,00	42	48.958,01	19.425,92	51.642,43	20.491,07
2032	66.284,86	25.168,42	43	48.958,01	18.589,40	51.642,43	19.608,68
2033	72.478,87	26.335,21	44	55.813,91	20.279,99	58.498,32	21.255,37
2034	72.478,87	25.201,15	45	55.813,91	19.406,69	58.498,32	20.340,07
2035	72.478,87	24.115,94	46	55.813,91	18.570,99	58.498,32	19.464,18
2036	72.478,87	23.077,45	47	55.813,91	17.771,29	58.498,32	18.626,01
2037	72.478,87	22.083,69	48	57.187,04	17.424,40	59.871,45	18.242,31
2038	75.872,87	22.122,30	49	57.187,04	16.674,06	59.871,45	17.456,76
2039	75.872,87	21.169,67	50	57.187,04	15.956,04	59.871,45	16.705,03



ABB. 36: GESAMTKOSTEN IN DER VERGLEICHSGRUPPE GEHOBENER DIENST (FORTSETZUNG)

Jahr	gehobener Dienst Tarifbeschäftigte			gehobener Dienst Beamte			
	Auszahlung	Barwerte	Geschlecht/ Alter	Auszahlung	Barwerte	Auszahlung verheiratet, 1 Kind	Barwerte
2040	75.872,87	20.258,06	51	57.187,04	15.268,94	59.871,45	15.985,68
2041	75.872,87	19.385,70	52	58.560,30	14.962,30	61.244,71	15.648,17
2042	75.872,87	18.550,91	53	58.560,30	14.317,99	61.244,71	14.974,33
2043	75.872,87	17.752,07	54	58.560,30	13.701,42	61.244,71	14.329,50
2044	75.872,87	16.987,62	55	58.560,30	13.111,41	61.244,71	13.712,44
2045	75.872,87	16.256,10	56	58.560,30	12.546,80	61.244,71	13.121,95
2046	75.872,87	15.556,08	57	58.560,30	12.006,51	61.244,71	12.556,89
2047	75.872,87	14.886,20	58	58.560,30	11.489,48	61.244,71	12.016,16
2048	75.872,87	14.245,16	59	58.560,30	10.994,72	61.244,71	11.498,72
2049	75.872,87	13.631,74	60	58.560,30	10.521,26	61.244,71	11.003,56
2050	75.872,87	13.044,72	61	58.560,30	10.068,20	61.244,71	10.529,72
2051	75.872,87	12.482,99	62	58.560,30	9.634,64	61.244,71	10.076,29
2052	75.872,87	11.945,44	63	58.560,30	9.219,75	61.244,71	9.642,38
2053	75.872,87	11.431,05	64	58.560,30	8.822,73	61.244,71	9.227,16
2054	75.872,87	10.938,80	65	58.560,30	8.442,80	61.244,71	8.829,82
2055	75.872,87	10.467,75	66	58.560,30	8.079,23	61.244,71	8.449,59
2056	75.872,87	10.016,99	67	58.560,30	7.731,32	61.244,71	8.085,73
2057	0,00	0,00	68	46.273,06	5.846,05	47.291,75	5.974,75
2058	0,00	0,00	69	46.273,06	5.594,31	47.291,75	5.717,46
2059	0,00	0,00	70	46.273,06	5.353,40	47.291,75	5.471,26
2060	0,00	0,00	71	46.273,06	5.122,87	47.291,75	5.235,65
2061	0,00	0,00	72	46.273,06	4.902,27	47.291,75	5.010,19
2062	0,00	0,00	73	46.273,06	4.691,17	47.291,75	4.794,44
2063	0,00	0,00	74	46.273,06	4.489,16	47.291,75	4.587,99
2064	0,00	0,00	75	46.273,06	4.295,84	47.291,75	4.390,42
2065	0,00	0,00	76	46.273,06	4.110,86	47.291,75	4.201,36
2066	0,00	0,00	77	46.273,06	3.933,83	47.291,75	4.020,44
2067	0,00	0,00	78	46.273,06	3.764,43	47.291,75	3.847,31
2068	0,00	0,00	79	46.273,06	3.602,33	47.291,75	3.681,63
2069	0,00	0,00	80	46.273,06	3.447,20	47.291,75	3.523,09
2070	0,00	0,00	81	46.273,06	3.298,76	47.291,75	3.371,38
2071	0,00	0,00	82	46.273,06	3.156,71	47.291,75	3.226,20
2072	0,00	0,00	83	46.273,06	3.020,77	47.291,75	3.087,28
2073	0,00	0,00	84	46.273,06	2.890,69	47.291,75	2.954,33
2074	0,00	0,00	85	46.273,06	2.766,21	47.291,75	2.827,11
2075	0,00	0,00	86	46.273,06	2.647,09	47.291,75	2.705,37



ABB. 37: GESAMTKOSTEN IN DER VERGLEICHSGRUPPE HÖHERER DIENST

Jahr	höherer Dienst Tarifbeschäftigte		Geschlecht/ Alter	höherer Dienst Beamte			
	Auszahlung	Barwerte		Auszahlung	Barwerte	Auszahlung verheiratet, 1 Kind	Barwerte
Summen	3.190.876,52	1.377.007,25	Männer	3.519.714,35	1.238.953,64	3.636.783,76	1.284.207,27
			Frauen	3.690.307,17	1.252.242,77	3.810.432,66	1.297.734,46
			Mittel	3.605.010,76		3.723.608,21	
			Differenz zu Besch.	414.134,24		532.731,69	
			in %	13,0%		16,7%	
2011	59.797,17	57.222,17	28	47.575,28	45.526,58	47.575,28	45.526,58
2012	59.956,23	54.903,71	29	47.575,28	43.566,11	47.575,28	43.566,11
2013	59.956,23	52.539,44	30	47.575,28	41.690,05	49.022,19	42.957,98
2014	61.626,46	51.677,57	31	52.140,15	43.722,71	54.824,56	45.973,76
2015	61.626,46	49.452,22	32	52.140,15	41.839,91	54.824,56	43.994,03
2016	64.967,56	49.888,32	33	52.140,15	40.038,20	54.824,56	42.099,55
2017	64.967,56	47.740,01	34	54.811,03	40.276,70	57.495,44	42.249,29
2018	64.967,56	45.684,22	35	54.811,03	38.542,30	57.495,44	40.429,94
2019	69.979,09	47.089,24	36	54.811,03	36.882,58	57.495,44	38.688,94
2020	71.152,74	45.817,22	37	62.566,96	40.288,60	65.251,37	42.017,16
2021	71.152,74	43.844,23	38	62.566,96	38.553,68	65.251,37	40.207,81
2022	71.152,74	41.956,20	39	62.566,96	36.893,47	65.251,37	38.476,38
2023	78.331,45	44.200,22	40	64.916,04	36.630,28	67.600,45	38.145,02
2024	78.331,45	42.296,86	41	64.916,04	35.052,90	67.600,45	36.502,41
2025	78.331,45	40.475,46	42	64.916,04	33.543,44	67.600,45	34.930,54
2026	78.331,45	38.732,50	43	64.916,04	32.098,99	67.600,45	33.426,35
2027	84.358,93	39.916,65	44	67.265,39	31.828,39	69.949,80	33.098,60
2028	84.358,93	38.197,75	45	67.265,39	30.457,79	69.949,80	31.673,30
2029	84.358,93	36.552,87	46	67.265,39	29.146,21	69.949,80	30.309,38
2030	84.358,93	34.978,83	47	67.265,39	27.891,11	69.949,80	29.004,19
2031	84.358,93	33.472,56	48	69.614,74	27.622,25	72.299,16	28.687,40
2032	88.129,13	33.462,71	49	69.614,74	26.432,78	72.299,16	27.452,05
2033	88.129,13	32.021,73	50	69.614,74	25.294,52	72.299,16	26.269,91
2034	88.129,13	30.642,81	51	69.614,74	24.205,29	72.299,16	25.138,67
2035	88.129,13	29.323,26	52	71.963,82	23.944,56	74.648,24	24.837,75
2036	88.129,13	28.060,53	53	71.963,82	22.913,46	74.648,24	23.768,18
2037	88.129,13	26.852,19	54	71.963,82	21.926,76	74.648,24	22.744,67
2038	88.129,13	25.695,87	55	71.963,82	20.982,54	74.648,24	21.765,24
2039	88.129,13	24.589,35	56	71.963,82	20.078,99	74.648,24	20.827,98



ABB. 38: GESAMTKOSTEN IN DER VERGLEICHSGRUPPE HÖHERER DIENST (FORTSETZUNG)

Jahr	höherer Dienst Tarifbeschäftigte		Geschlecht/ Alter	höherer Dienst Beamte			
	Auszahlung	Barwerte		Auszahlung	Barwerte	Auszahlung verheiratet, 1 Kind	Barwerte
2040	88.129,13	23.530,48	57	71.963,82	19.214,34	74.648,24	19.931,08
2041	88.129,13	22.517,21	58	71.963,82	18.386,93	74.648,24	19.072,80
2042	88.129,13	21.547,57	59	71.963,82	17.595,15	74.648,24	18.251,49
2043	88.129,13	20.619,68	60	71.963,82	16.837,46	74.648,24	17.465,54
2044	88.129,13	19.731,75	61	71.963,82	16.112,40	74.648,24	16.713,43
2045	88.129,13	18.882,06	62	71.963,82	15.418,57	74.648,24	15.993,72
2046	88.129,13	18.068,96	63	71.963,82	14.754,61	74.648,24	15.304,99
2047	88.129,13	17.290,87	64	71.963,82	14.119,24	74.648,24	14.645,92
2048	88.129,13	16.546,28	65	71.963,82	13.511,24	74.648,24	14.015,24
2049	88.129,13	15.833,76	66	71.963,82	12.929,42	74.648,24	13.411,71
2050	88.129,13	15.151,93	67	71.963,82	12.372,65	74.648,24	12.834,17
2051	0,00	0,00	68	56.864,27	9.355,60	57.882,97	9.523,20
2052	0,00	0,00	69	56.864,27	8.952,73	57.882,97	9.113,11
2053	0,00	0,00	70	56.864,27	8.567,20	57.882,97	8.720,68
2054	0,00	0,00	71	56.864,27	8.198,28	57.882,97	8.345,15
2055	0,00	0,00	72	56.864,27	7.845,24	57.882,97	7.985,79
2056	0,00	0,00	73	56.864,27	7.507,41	57.882,97	7.641,90
2057	0,00	0,00	74	56.864,27	7.184,12	57.882,97	7.312,82
2058	0,00	0,00	75	56.864,27	6.874,76	57.882,97	6.997,92
2059	0,00	0,00	76	56.864,27	6.578,72	57.882,97	6.696,57
2060	0,00	0,00	77	56.864,27	6.295,42	57.882,97	6.408,20
2061	0,00	0,00	78	56.864,27	6.024,33	57.882,97	6.132,25
2062	0,00	0,00	79	56.864,27	5.764,91	57.882,97	5.868,18
2063	0,00	0,00	80	56.864,27	5.516,66	57.882,97	5.615,49
2064	0,00	0,00	81	56.864,27	5.279,10	57.882,97	5.373,67
2065	0,00	0,00	82	56.864,27	5.051,77	57.882,97	5.142,27
2066	0,00	0,00	83	56.864,27	4.834,23	57.882,97	4.920,83
2067	0,00	0,00	84	56.864,27	4.626,06	57.882,97	4.708,93
2068	0,00	0,00	85	56.864,27	4.426,85	57.882,97	4.506,15
2069	0,00	0,00	86	56.864,27	4.236,22	57.882,97	4.312,11



Anhang

- Berufsgruppen und Ausbildungsberufe bei der Stadtverwaltung Koblenz
- Beurteilungsrichtlinien der Stadtverwaltung Koblenz (Stand Oktober 2009)
- Dienst- und Geschäftsordnung (DuGO, Stand 01/2011)
- Dienstvereinbarung Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)
- Dienstvereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit (Stand 02/2008)
- Dienstvereinbarung über die Telearbeit bei der Stadtverwaltung Koblenz (Stand 3/2011)
- Dienstvereinbarung zum Umgang mit suchgefährdeten und suchtkranken Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Stadtverwaltung Koblenz (Stand 10/2005)
- Einstiegskonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Stadtverwaltung Koblenz (Stand Januar 2008)
- Frauenförderplan der Stadtverwaltung Koblenz, Fortschreibung zum 30.06.2010
- Gesundheitsstatistik 2010
- Leitlinien der Stadtverwaltung Koblenz über Zusammenarbeit und Mitarbeiter/innen-Führung
- Mitarbeiterfortbildung der Stadt Koblenz- Programm 2012
- Orientierungshilfen für Vorgesetzte im Umgang mit suchgefährdeten und suchtabhängigen Mitarbeitern/innen bei der Stadtverwaltung Koblenz
- Prognose der Versorgungslasten 2011 bis 2030 (Stand: 05/2012)
- Richtlinien für das Vorschlagswesen bei der Stadtverwaltung Koblenz (Stand 4/1997)
- Richtlinien zur Gewährung von Leistungsprämien bei der Stadt Koblenz (Stand 8/2009)
- Tätigkeitsbericht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der Stadtverwaltung Koblenz, Ersterstellung zum 30.11.2011
- Versorgungsempfänger der Stadt Koblenz 2011. Entwicklung und Empfängerzahlen und Versorgungslasten 2011 bis 2030
- Vierteljährliche Personalstandstatistik der Stadtverwaltung Koblenz. Stichtag: 31.03.2012
- Zielvereinbarung zur Erlangung des Zertifikats zum audit berufundfamilie (03/2010)



Weiterführende Literatur

Bücher

- Fischer, T.: Personalmanagement, 1. Aufl., aus der Schriftenreihe "Moderne Verwaltung in der Lehre", Verlag der Verwaltungswissenschaft, Frankfurt: 2011
- Klingler, U.: 100 Personalkennzahlen. 3. Aufl., Cometis, Wiesbaden: 2009
- Rotzsch, N.; Stember, J.: Die Zukunft des Personalmanagements im öffentlichen Dienst. Forschungsbeiträge zum Public Management, LIT Verlag, Berlin: 2009
- Sackmann, R.; Jonda, B.; Reinhold, M.: Demografie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 2008
- Wunderer, R.; Jaritz, A.: Unternehmerisches Personalcontrolling- Evaluation und Wertschöpfung im Personalmanagement. 4., aktual. Aufl., Luchterhand: 2007

Zeitschriften

- Scholl, J.: Den Imagewandel vorantreiben. In: Personalwirtschaft: Magazin für Human Resources. Special Öffentliche Verwaltung, Wolters Kluwer: 2012
- Walsleben, K.; Klein, H.: Verwaltungspersonal im demografischen Wandel. In: Der Städtetag 2/2011
- Weißer, M.: Personalentwicklung im öffentlichen Sektor. In: Deutsche Verwaltungspraxis (DVP) 7/2011, 62. Jahrgang

KGSt- Berichte

- Personalentwicklung: Grundlagen für die Konzeptbearbeitung. Bericht Nr. 13/1994
- Personalentwicklung im Veränderungsprozess. Bericht Nr. 3/2000
- Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe. Bericht 1/2005
- Personalkostenmanagement: Möglichkeiten zur Optimierung der Personalkosten. Bericht 4/2007
- Die Kommunalverwaltung als familienfreundliche Arbeitgeberin, Bericht Nr. 4/2007
- Arbeitgeber Kommune: Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit. Bericht Nr. 3/2009
- Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen: Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements. Bericht Nr. 3/2010