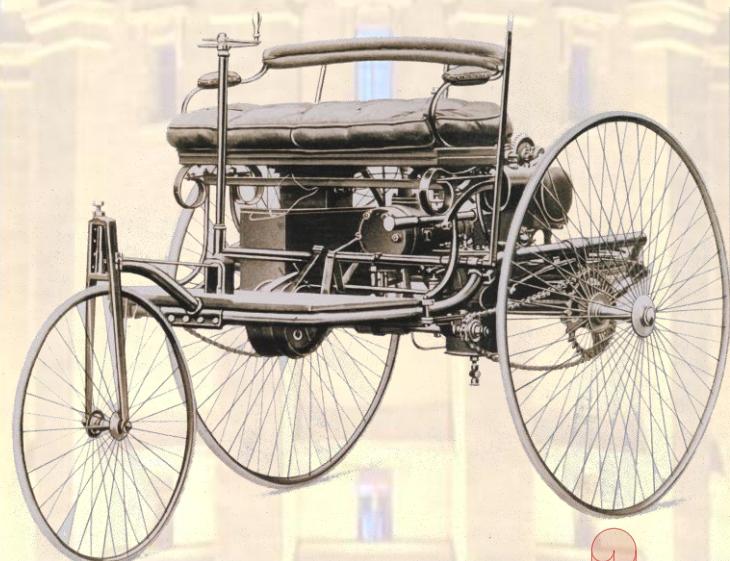


# **PERSONALBERICHT 2011**

**MANNHEIM – Stadt der Mobilität**



125 Jahre Automobil



**STADT MANNHEIM<sup>2</sup>**



**IMPRESSUM****Herausgeber:**

Stadt Mannheim  
Fachbereich Personal – Organisation  
Rathaus E 5  
68159 Mannheim

Egon Bundschuh  
Telefon 0621 / 293 - 9417  
Telefax 0621 / 293 - 9737

[www.mannheim.de](http://www.mannheim.de)  
[fb11@mannheim.de](mailto:fb11@mannheim.de)

Für nicht gewerbliche Zwecke sind Vervielfältigungen und die unentgeltliche Überlassung gestattet. Die Verbreitung – auch auszugsweise – über elektronische Systeme / Datenträger bedarf der vorherigen Zustimmung. Alle übrigen Rechte bleiben vorbehalten.



125 Jahre Automobil

## MANNHEIM – STADT DER MOBILITÄT

- Wirtschaftliches und kulturelles Zentrum der Europäischen Metropolregion Rhein-Neckar – mit ca. 2,4 Millionen Einwohnern und ca. 800.000 Beschäftigten siebtgrößter Ballungsraum Deutschlands
- Zweitgrößte Stadt Baden-Württembergs mit rd. 325.000 Einwohnern aus 170 Herkunfts ländern und einem Migrationsanteil von rd. 38%
- ICE-Hauptknotenpunkt mit täglich 626 Zügen, davon mehr als 170 im Fernverkehr
- Der Rangierbahnhof zählt mit 170 km Gleisen zu den größten und leistungsfähigsten Anlagen Europas mit einer Abfertigungskapazität von 150 Güterwagen pro Stunde.
- Einer der bedeutendsten Binnenhäfen Europas, flächenmäßig der größte Deutschlands
- Die mobile Stadt ....
  - ♦ 1817 „Draisine“ / Laufmaschine als Vorläufer des Fahrrads
  - ♦ 1886 Patent-Motorenwagen Nr. 1 von Carl Benz
  - ♦ 1911 Luftschiff der Fa. Schütte-Lanz
  - ♦ 1921 Lanz Bulldog / erster rohölgetriebener Ackerschlepper
- Zahlreiche Bildungseinrichtungen
  - ♦ Universität mit 5 Fakultäten
  - ♦ Med. Fakultät Uni Heidelberg im Klinikum
  - ♦ Hochschule für Musik
  - ♦ Duale Hochschule Baden-Württemberg
  - ♦ Fachhochschulen
  - ♦ Popakademie
- Zahlreiche kulturelle Einrichtungen
  - ♦ Nationaltheater mit drei Häusern und vier Sparten
  - ♦ Reiss-Engelhorn-Museen (rem) für Kunst- und Kulturgeschichte, Theater- und Musikgeschichte, Fotografie, Antike, Stadtgeschichte mit ca. 1,2 Mio Objekten
  - ♦ Technoseum (ehem. Landesmuseum für Technik und Arbeit)
- Kongresse und Messen
  - ♦ Mannheimer Maimarkt als größte Regionalmesse Deutschlands mit 1.400 Ausstellern und ca. 340.000 Besuchern
  - ♦ Congress Center Rosengarten für Kongresse, Tagungen und sonstige Veranstaltungen (44 Säle mit mehr als 22.000 m<sup>2</sup> und Kapazitäten für 9.000 Teilnehmer/innen)
- Freizeit und Erholung
  - ♦ Luisenpark mit Pflanzenschauhaus, Volieren, Schmetterlingshaus, Aquarien, Seebühne, Fernmeldeturm sowie chinesischem Teehaus mit „Duojingyuan-Garten“
  - ♦ Herzogenriedpark mit Rosarium, Tiergehege und Multihalle (freitragende Kuppel aus Holzspannbögen)
  - ♦ Weitere rd. 2.600 Hektar an Wäldern und Grünanlagen
- Sport
  - ♦ ca. 250 Sportvereine
  - ♦ Talentförderung in Stützpunkten
  - ♦ zahlreiche Sportanlagen
  - ♦ bekannteste „Adressen“:
    - Eishockey Adler Mannheim
    - Handball Rhein-Neckar-Löwen
    - Tennis Grün-Weiss
    - Pferdesport Reiterverein



## MANNHEIM VERÄNDERT DAS KOMMUNALE HANDELN



Peter Kurz

Dr. Peter Kurz  
Oberbürgermeister

Mannheim bietet Zukunftsperspektiven – als Wirtschaftsstandort, als Bürgerstadt und als Vorbild für Bildungsgerechtigkeit, kulturelle Vielfalt und Toleranz. Die Verwaltung verfolgt diese an der Tradition der Stadt gewachsenen Ziele und will vor diesem Hintergrund bis zum Jahr 2013 auch eine der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands werden. Der Weg dorthin wurde mit „CHANGE<sup>2</sup> – Wandel im Quadrat“ überschrieben.

Auch wenn dies Teil des Gesamtprozesses ist, CHANGE<sup>2</sup> ist keine reine Service-Offensive. An allererster Stelle steht vielmehr die Frage nach einer Gesamtstrategie. Wir fragen primär also nicht: Wie organisiert man diesen oder jenen Prozess am besten? Sondern die Frage lautet: Was wollen wir bis wann erreicht haben und welche Organisation brauchen wir, um Ziele nachhaltig zu verfolgen?

Der CHANGE<sup>2</sup> - Prozess hat das Potenzial, das Selbstverständnis und die Wirkungsweise von Verwaltung und Politik in der Kommune signifikant zu verändern und zu verbessern. Ausgeschöpft werden kann dies nur bei aktiver Einbindung und Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insofern spielt Mitarbeitermotivation für den CHANGE<sup>2</sup> - Prozess eine große Rolle. Umgekehrt bietet CHANGE<sup>2</sup> eine gute Plattform, das Engagement, die Qualifikation sowie die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Verbesserungen zu nutzen. Und die bisherigen Erfahrungen bestärken mich in der Überzeugung, unser Ziel bis zum Jahr 2013 zu erreichen.

Mannheim, Januar 2013





Egon Bundschuh  
Leiter Fachbereich  
Personal - Organisation

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

es gehört zu den wichtigen Aufgaben großer Organisationen, den erreichten Status regelmäßig zu analysieren und die bisherige Entwicklung zu bilanzieren.

Die Stadt Mannheim hat es sich hierbei zudem auch zum Ziel gesetzt, im Rahmen ihrer Personalberichte einzelne Aspekte der Personalarbeit in jährlich wechselndem Rhythmus aufzugreifen und als sog. Schwerpunktthema umfassend vorzustellen.

So stand im vorigen Jahr mit der „Ausbildung“ ein Thema im Zentrum unserer Betrachtungen, das seit dem Beginn unserer Ausbildungsoffensive im Jahr 2007 sowohl quantitativ als auch qualitativ eine maßgebliche Weiterentwicklung erfahren hat. Als elementarer Beweggrund für die Ausbildungsoffensive ist hierbei jedoch eine Problematik anzusehen, die zwischenzeitlich auch die allgemeine gesellschaftspolitische Diskussion beherrscht und alle Bereiche gesellschaftlichen Handelns vor neue Herausforderungen stellt – der demografische Veränderungsprozess.

Vor diesem Hintergrund soll der vorliegende Personalbericht nicht nur einen Überblick über die Personalsituation der Stadt Mannheim einschließlich ihrer Eigenbetriebe im Jahr 2011 vermitteln, sondern vielmehr alle maßgeblichen Aspekte der Personalarbeit vor dem Hintergrund unseres diesjähriges Schwerpunktthemas »**DEMOGRAFIE**« beleuchten.

Mannheim, Januar 2013



# INHALTSVERZEICHNIS

Mannheim – Stadt der Mobilität .....	5
Vorwort Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz .....	7
Vorwort Egon Bundschuh (Fachbereich Personal – Organisation) .....	9
Inhaltsverzeichnis .....	10
CHANGE <sup>2</sup> .....	13
Auf einen Blick .....	16
Demografie (Schwerpunktthema) .....	19
1. Thematische Einführung .....	20
2. Betrachtungsperspektiven .....	23
2.1. Stadt und Eigenbetriebe .....	23
2.2. Dienststellen .....	29
2.3. Fachrichtungen .....	32
2.4. Laufbahnen .....	35
2.5. Ausgewählte Berufsgruppen .....	38
3. Führungskräfte .....	44
4. Instrumente und Maßnahmen .....	46
Ausbildung .....	47
Gleichberechtigung / Gleichstellung .....	55
Migration .....	58
Inklusion / Schwerbehinderte .....	61
Teilzeitbeschäftigung .....	63
Wohnort .....	67
Management- und Personalentwicklung .....	71
Arbeitssicherheit .....	78
Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	83
Überstunden .....	84
Mitarbeiterbindung .....	89
Personalausgaben .....	91
Anlagen .....	94





Autor Ulrich Hörning, Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013

## CHANGE<sup>2</sup>: DER MANNHEIMER MODERNISIERUNGSPROZESS

Die öffentlichen Verwaltungen in ganz Europa befinden sich im Wandel hin zu einer ergebnisorientierteren Organisation. An der Spitze der Herausforderungen stehen die bessere Reaktion auf die Bedürfnisse und Forderungen der Gesellschaft sowie Reformprozesse innerhalb der Organisationen, um sie im Dienstleistungsbereich qualitativ und quantitativ besser aufzustellen. Die Bürgerinnen und Bürger haben dabei eine Schlüsselposition.

Mit dem Reformprozess geht die Aufgabe einher, mit denselben oder gar mit weniger Ressourcen bessere Ergebnisse zu erzielen. Eine an Effizienz ausgerichtete Denkweise ist heute für alle öffentlichen Verwaltungen äußerst wichtig. Nur so sind Verwaltungen in der Lage, Entwicklungen eines dynamischen Wandels zu verfolgen und zu lenken, Gesellschaften im demografischen Wandel zu unterstützen, in Krisenzeiten die Nachhaltigkeit sicherzustellen und die wachsenden Erwartungen der Öffentlichkeit zu erfüllen.

Das gilt natürlich auch für Mannheim, das bis 2013 eine der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands werden will. Der Ansatz dieses 2008 gestarteten CHANGE<sup>2</sup>-Programms lautete von Anfang an: Weg von traditionellen Steuerungsmodellen hin zu einem mehr wirkungsorientierten Verwaltungshandeln. Dabei entsteht eine Stadtpolitik, die an gemeinsamen strategischen Zielen ausgerichtet ist. Darüber hinaus

geht es auch um einen tiefgreifenden Wandel in der Unternehmenskultur, verdichtet formuliert in dem Motto „gemeinsam mehr bewirken“.

Rückgrat des Modernisierungsprozesses ist der Masterplan mit seinen 36 Projekten. Sie reichen von der Entwicklung einer Gesamtstrategie über die Internationalisierung der Stadt Mannheim oder die Entwicklung einer Neuen Wirtschaftspolitischen Strategie bis hin zur Reform der Gemeinderats- und Bezirksbeiratsarbeit. Und natürlich finden sich im Masterplan auch Projekte, die den wichtigen Bereich Personal, Führung und Organisation betreffen. Wie etwa das CHANGE<sup>2</sup>-Vorhaben Nr. 10 „Personalentwicklung und Personalbeschaffung“. Der demografische Wandel betrifft die Organisationsstruktur temporär zuerst im Bereich der Fach- und Führungskräfte. Um die Stadt Mannheim in der Konkurrenz um gute Fach- und Führungskräfte aussichtsreich zu positionieren, die vorhandenen Führungs- und Fachkräfte entsprechend der durch den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess modifizierten Anforderungsprofile zu befähigen und weitere personalpolitische Ziele, die aus CHANGE<sup>2</sup> resultieren (z. B. Widerspiegelung der Stadtbevölkerung in der städtischen Führungsstruktur) zu gewährleisten, werden bestimmte Maßnahmen und Instrumente unter diesem Arbeitstitel gebündelt.

So wurde 2011 beispielsweise eine Arbeitsgruppe unter der Leitung des Fachbereichs Personal-Organisation gebildet, die sich damit befasst, wie man angesichts eines leergefegten Arbeitsmarktes pädagogische Fachkräfte für Krippe, Kindergarten und Hort gewinnen kann. Erzieherinnen sucht die Stadt zwar besonders dringend, aber generell und quer durch alle Berufsgruppen gilt: Mannheim muss aktiv um qualifizierte Personen werben – an Universitäten, auf Veranstaltungen, im Internet ...

Für dieses Auftreten in eigener Sache braucht Mannheim ein Profil, das die Stadt von anderen Kommunen als Arbeitgeber positiv unterscheidet. An der Entwicklung einer solchen Arbeitgebermarke arbeitet derzeit das Kompetenzzentrum Managemententwicklung. Und wer bei der Stadt eine Ausbildung gemacht und gut abgeschlossen hat, soll möglichst auch auf Dauer bleiben: Seit dem 6. Dezember 2011 ist die Dienstvereinbarung „Übernahme nach der Ausbildung“ in Kraft. Sie besagt u.a., dass Auszubildende, die in ihrer Abschlussprüfung einen Notendurchschnitt von 2,0 und besser und in der Praxis mindestens gute Noten gezeigt haben – unter dem Vorbehalt in absehbarer Zeit zur Verfügung stehender freier und besetzbarer Stellen – unmittelbar in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis übernommen werden.

Auch bei den beiden eng zusammenhängenden CHANGE<sup>2</sup>-Vorhaben 31 „Strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte“ sowie 32 „Führung und Kommunikation“ hat sich 2011 Einiges getan. Ausgehend von den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit, die auf einer Führungsklausur des Oberbürgermeisters im Juli 2010 entwickelt wurden, hat das Kompetenzzentrum Managemententwicklung ein Anforderungsprofil für Führungskräfte entwickelt. Es wird in Personalauswahlverfahren bei der Besetzung von Führungspositionen verwendet und dient als Grundlage für individuell unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen. Übrigens: Auch Führungskräfte, die bereits bei der Stadt Mannheim beschäftigt sind, können diesen „Chef-Test“ auf freiwilliger Basis nutzen, sich von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Führungskompetenz bewerten lassen und daraus Maßnahmen für sich und ihr Team ableiten.

Ein gutes Beispiel für das Zusammenwirken von verschiedenen CHANGE<sup>2</sup>-Vorhaben ist das Projekt 30 „Personal-Organisation“. Dabei geht es um die Neuausrichtung des Fachbereichs 11, worunter auch Aspekte wie Steuerungsunterstützung für die Fachbereiche oder Ausbau der Beratungs- und Unterstützungsleistungen fallen. In diesem Kontext wird bereits darauf hingewiesen, dass der Fachbereich 11 im März 2012 das Personalberichtswesen „org.manager“ der Firma Ingentis eingeführt hat. Es liefert EDV-gestützt eine einheitliche, verlässliche Datenbasis, mit der Informationen gezielt abrufbar sind – eine wichtige Grundlage für die Steuerung von Personalfragen. Solche Informationen spielen beim CHANGE<sup>2</sup>-Projekt 1f „Aufbau eines Management-Informations-Systems (MIS) zur Unterstützung der Strategischen Steuerung“, das im April 2011 gestartet ist, eine wichtige Rolle. Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung haben sicherzustellen, dass vorhandene Mittel so eingesetzt werden, dass man damit die größte Wirkung erzielt. Das klingt keineswegs neu, ist aber in der Umsetzung nicht ganz einfach. Um Führungskräfte bei dieser Aufgabe zu unterstützen, sollen für das Management künftig Informationen bereitstehen, die es ihm erleichtern, strategisch wichtige Entscheidungen zu treffen. Dazu zählt beispielsweise ein kennzahlenbasiertes strategisches Reporting und Controlling mit Finanz-, Personal- und Leistungsdaten.

Diese und andere CHANGE<sup>2</sup>-Projekte sowie der Kulturwandel hin zu „gemeinsam mehr bewirken“ greifen nicht nur bereits im Arbeitsalltag, sondern erregen Aufmerksamkeit und Interesse weit über die Stadtgrenzen hinaus.

Eine wichtige Anerkennung für die konzentrierten Anstrengungen im Veränderungsprozess war sicher die Auszeichnung beim internationalen European Public Sector Award (EPSA) im November 2011.

Das Projekt der Stadt Mannheim zählte zu den fünf Nominierten in der Hauptkategorie „Smart Public Service Delivery in a Cold Economic Climate“. Insgesamt nahmen 274 Projektvorschläge aus 32 Ländern in drei Kategorien am Wettbewerb teil. Mit dem EPSA-Preis werden alle zwei Jahre innovative und herausragende Verwaltungsleistungen auf europäischer Ebene ausgezeichnet.

## Masterplan

CHANGE<sup>2</sup> ist ein **dynamischer Prozess**. Vor diesem Hintergrund stellt die als Anlage 16 beigelegte Gesamtübersicht der Projekte nur eine Momentaufnahme dar, die beständig fortgeschrieben wird. Der jeweils aktuelle Sachstand ist der entsprechenden Internet-Veröffentlichung unter

[www.mannheim.de/stadt-gestalten/change](http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/change)  
zu entnehmen.

## AUF EINEN BLICK

Die vielfältigen Aspekte der Personalpolitik und Personalwirtschaft werden in den einzelnen Abschnitten des vorliegenden Berichts detailliert und in der jeweils erforderlichen Tiefe behandelt.

Die nachfolgende Tabelle ermöglicht Ihnen demgegenüber einen schnellen Überblick über die wesentlichsten Personalkennzahlen bei der Stadt Mannheim zum Stichtag 31.12.2011.

	KERNVERWALTUNG	EIGENBETRIEBE	SUMME
GESAMTZAHL MITARBEITER/INNEN	5.483	1.790	7.273
STAMMPERSONAL (unbefristet Beschäftigte/ohne Beurlaubte)	4.764	1.147	5.911
STAMMPERSONAL (nach Vollkraftrechnung)	4.010,6	1.036,9	5.047,5
FRAUENQUOTE (GESAMT)	63,0%	29,4%	54,8%
FRAUENQUOTE (bezogen auf das Stammpersonal)	61,6%	21,5%	53,8%
AUSZUBILDENDE *	268	60	328
TEILZEITQUOTE (bezogen auf das Stammpersonal)	37,6%	19,0%	34,0%
BEHINDERTENQUOTE	7,5%	9,9%	8,1%
PERSONALAUSGABEN (in Mio €) (Rechnungsergebnis bzw. Wirtschaftspläne <sup>2</sup> )	241,71	83,01	324,72

\* in einem Beschäftigungsverhältnis zur Stadt Mannheim

<sup>2</sup> zum Redaktionsschluss dieses Berichts lagen die Jahresabschlüsse noch nicht vollständig vor

Bei einer Gliederung nach Beschäftigtengruppen ergibt sich folgendes Bild:

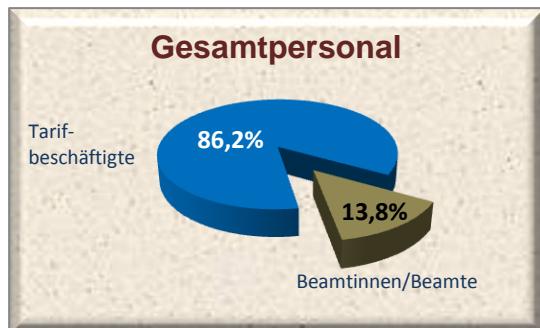


ABBILDUNG 2

Da diese Struktur auch wesentlich durch das beim Eigenbetrieb Nationaltheater tätige Künstlerische Personal beeinflusst wird, ist ergänzend eine auf das Stammpersonal begrenzte Analyse unerlässlich.

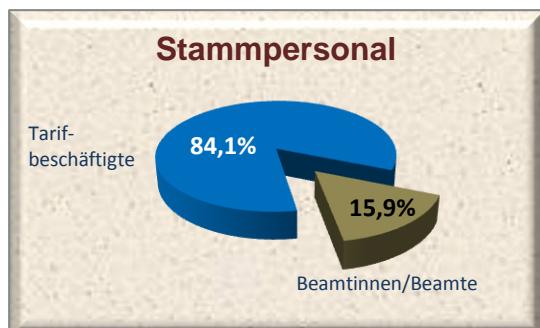


ABBILDUNG 3

Hierbei ist zu beachten, dass von 938 Beamten und Beamten zum Stichtag 31.12.2011 allein 267 auf den Einsatzdienst der Berufsfeuerwehr entfallen.

Der relativ niedrige Beamtenanteil, der sich gegenüber dem Vorjahr nochmals geringfügig um 0,2 Prozentpunkte verringert hat, erklärt sich vorrangig aus der Tatsache, dass die Stadt Mannheim bereits in den 1970er-Jahren die Laufbahn des mittleren Dienstes aufgegeben und entspre-

chende Positionen mit Angestellten bzw. Beschäftigten besetzt hat.

Das **Aufgabenspektrum** des Stammpersonals lässt sich in vier große Blöcke differenzieren:

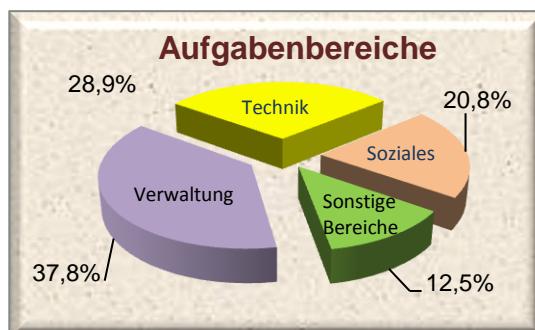


ABBILDUNG 4

Den „sonstigen Diensten“ werden z. B. wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Museen, Fachkräfte im Bäderbetrieb oder der Reinigungsdienst zugeordnet.

Von den 5.911 dem Stammpersonal zuzurechnenden Personen sind 1.147 (= 19,4%) bei den nachfolgend genannten **Eigenbetrieben** tätig:

- ☒ Abfallwirtschaft
- ☒ Friedhöfe
- ☒ Kunsthalle
- ☒ Nationaltheater
- ☒ Reiss-Engelhorn-Museen
- ☒ Stadtentwässerung

Die Entwicklung des Gesamtpersonalbestandes war in den vergangenen 20 Jahren mehrfach stark durch Maßnahmen zur Personalkostenreduzierung beeinflusst.

Trotz starker Zuwächse

- für den Ausbau der Kindertagesstätten,
- im Bereich der Betreuung an Schulen,
- durch die Übernahme von Landespersonal im Rahmen des Sonderbehördeneingliederungs- bzw. des Verwaltungsstrukturreformgesetzes sowie
- durch die Bildung der Arbeitsgemeinschaft (Jobcenter)

war in den Jahren ab 2002 zunächst ein Personalrückgang zu verzeichnen.

Insgesamt ergibt sich bei der Entwicklung des Personalbestandes folgendes Bild:

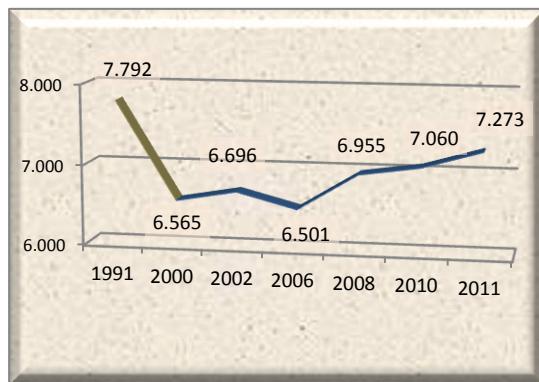


ABBILDUNG 5

Für den zwischen den Jahren 1991 und 2000 zu verzeichnenden starken Rückgang der Beschäftigtenzahlen zeichnen letztlich auch strukturelle Veränderungen wie die Ausgliederung der Altenpflegeheime, des Stadtparks, der Fachhochschule für Gestaltung, der Arbeitstherapeutischen Werkstätten sowie die Überleitung der Straßenbeleuchtung an die MVV Energie AG verantwortlich.

Im Hinblick auf die gestiegene Bedeutung der Teilzeitarbeit sind die absoluten Beschäftigungs- zahlen zwischenzeitlich jedoch mit Vorbehalt zu bewerten; sie sind vielmehr durch eine auf den Bereich des Stammpersonals bezogene Vollkraftrechnung (**Vollzeitäquivalente**) zu ergänzen:

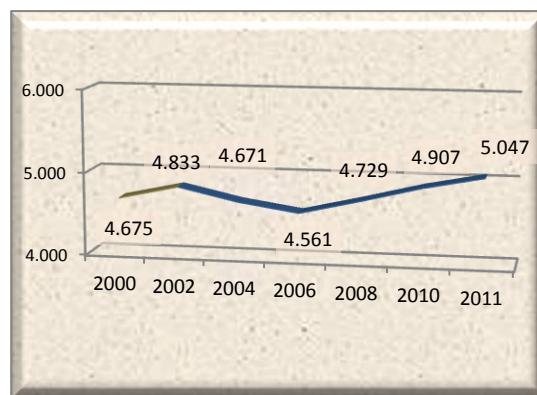


ABBILDUNG 6

Detailliertere Einblicke in die Stellen- bzw. Beschäftigtenstruktur sowie deren Entwicklung können den Anlagen 5 bis 9 entnommen werden.

## **DEMOGRAFIE (SCHWERPUNKTTHEMA)**

---

### **Gliederung**

- 1. Thematische Einführung**
- 2. Betrachtungsperspektiven**
  - 2.1. Stadt und Eigenbetriebe**
  - 2.2. Dienststellen**
  - 2.3. Fachrichtungen**
  - 2.4. Laufbahnen**
  - 2.5. Ausgewählte Berufsgruppen**
- 3. Führungskräfte**
- 4. Instrumente und Maßnahmen**



ABBILDUNG 7

## 1. Thematische Einführung

Im Berichtsjahr 2011 geht mit dem Geburtsjahr 1946 der letzte Jahrgang mit Vollendung des 65. Lebensjahres in die gesetzliche Regelaltersrente. Ab dem Jahr 2012 werden die Altersgrenzen, beginnend mit zunächst einem zusätzlichen Monat bis zum Jahr 2030, schrittweise angehoben. Ziel ist die (Regel-)Altersrente mit 67 Lebensjahren. Damit wird eine bereits 1916 in Kraft getretene und somit seit fast 100 Jahren existierende Regelung den heutigen Rahmenbedingungen und künftigen Entwicklungen angepasst. Jene im Jahr 2007 seitens der Politik getroffene Entscheidung ist die bekannteste wohl aber auch umstrittenste beschlossene Maßnahme um den Folgen des **demografischen Wandels** in der Bundesrepublik entgegen zu steuern.

Was verbirgt sich genau hinter dem demografischen Wandel?

Der Begriff Demografie selbst ist Teil der sogenannten Bevölkerungswissenschaft. Er beschreibt, wie sich Bevölkerungszahl und Bevölkerungsstrukturen (Alter, Geschlecht, Familienstand, Lebensform, Nationalität, Kinderzahl, Gesundheitszustand) durch demografische Ereignisse (Kinder, Heirat, Scheidung, Umzug, Gesunderhaltung oder Ableben) verändern.

Eine Vielzahl von Einflussgrößen löst in unseren Städten einen sozialen Wandel aus. Die Veränderung der demografischen Daten, die einhergeht mit einem Bevölkerungsrückgang und einer zunehmenden Alterung, zählt hierbei zu den wesentlichen Faktoren. Diese demografische Entwicklung, der soziale Wandel und die Folgen der Globalisierung werden die Rahmenbedingungen

der Kommunalpolitik verändern und mit neuen Herausforderungen konfrontieren.

Der demografische Wandel wird nicht alle Regionen gleichmäßig betreffen. Es wird Gewinner und Verlierer geben. Auch für Mannheim bergen diese Entwicklungen Chancen und Risiken. Die Chancen zu nutzen heißt, den Zusammenhang zwischen demografischer Entwicklung, Sozial- und Bildungsplanung, Stadtentwicklung und Wohnungspolitik herauszuarbeiten und in entsprechende Konzepte umzusetzen.

Mit der Gemeinderatsvorlage 382/2006 „Der soziodemografische Wandel als Herausforderung und der Prozess zur Erarbeitung einer Antwort“ hat die Stadt einen Vorschlag zur Erarbeitung einer Positionierung Mannheims unter möglichst breiter Einbindung der Bürgerschaft, Unternehmen, Verbänden und externen Einrichtungen gemacht. Es handelt sich um einen offenen Prozess, in den sich alle örtlichen Akteure einbringen können. Mit einer in Zusammenarbeit mit der Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule durchgeföhrten Veranstaltungsreihe, die mit der Auftaktveranstaltung am 19.10.2006 aufgenommen wurde, hat die öffentliche Auseinandersetzung mit dem Thema begonnen. Siehe auch:

[www.mannheim.de/sammelordnerseiten/  
demografie.](http://www.mannheim.de/sammelordnerseiten/demografie)

Insgesamt handelt es sich beim Demografischen Wandel somit um einen gesellschaftlichen Entwicklungsprozess, der zwar schon seit längerer Zeit bekannt, jedoch erst in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus der öffentlichen Diskussion gerückt ist. Als wichtigste Stellgrößen sind hier die Anpassung von Renten- und deren Finanzierungssysteme sowie die Erhöhung der Renteneintrittsaltersgrenzen in Hinblick auf das Schlagwort „Generationengerechtigkeit“ zu nennen. Auch Zeitschriften wie der „Behörden Spiegel“ weisen eine eigene Rubrik zur Thematik auf. Mitte Oktober 2012 findet zum sechsten Mal der Demografie-Kongress als Höhepunkt der Demografie-Woche statt. Veranstalter sind das Netzwerk Regionalstrategie Demografischer Wandel (RDW) der Metropolregion Rhein-Neckar gemeinsam mit dem bundesweiten Demographie Netzwerk (ddn) und der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Die Veranstaltung mit über 400 Programmpunkten ist eine wichtige Austauschplattform für regionale und überregionale Unternehmen und Kommunen. Sie entspricht einer regionalen Variante der renommierten Know-How-Kongresse.

Die Demografie-Woche selbst ist eingebunden in das "Europäische Jahr für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen 2012".

Im Netzwerk wurde eine sogenannte „Regionalstrategie Demografischer Wandel“ entwickelt. Man spricht dabei von einem „...ganzheitlichen Ansatz, in den alle für die Metropolregion Rhein-Neckar relevanten Handlungsfelder einbezogen werden.“ Sie beinhaltet die Themenfelder Arbeiten und Wirtschaften, Bildung, Erholung, in Gemeinschaft leben, Verkehr und Mobilität, Versorgung sowie Wohnen.

Ein wichtiger Baustein der Regionalstrategie ist das Leitsystem Demografischer Wandel. Ziel des Leitsystems ist zum einen, Informationen zum demografischen Wandel in der Metropolregion Rhein-Neckar für die regionalen Akteure bereitzustellen und Transparenz über den Stand der regionalen Diskussion zu schaffen. Zum anderen werden Kommunen, kleine und mittlere Unternehmen sowie weitere regionale Akteure im Umgang mit dem demografischen Wandel unterstützt.

Hierzu bietet das Leitsystem praxisnahe Handlungsempfehlungen und gibt den Akteuren durch die Darstellung vorhandener Projekte und Strategien zum demografischen Wandel aus der Metropolregion Anregungen für weitere Projekte. Damit leistet das Leitsystem auch einen Beitrag zur Intensivierung des Austausches und der Vernetzung der regionalen Akteure untereinander. Da das Leitsystem ein dynamisches Instrument darstellt, sind alle Kommunen, Unternehmen und sonstige Akteure aus der Metropolregion eingeladen, sowohl ihre Projektbeispiele einzubringen als auch Lücken und Handlungsbedarfe aufzuzeigen. Die genannten Empfehlungen und empfehlenswerten Beispiele werden im Laufe der weiteren Bearbeitung in den Gremien der Regionalstrategie weiter diskutiert, ergänzt und gegebenenfalls auch durch neue Erkenntnisse ersetzt.

Mehr unter:

[www.demografie-mrn.de/netzwerk.html](http://www.demografie-mrn.de/netzwerk.html).

Die Kommune selbst bleibt dabei neben Ihrer Funktion als Verwalterin und Koordinatorin der Daseinsvorsorge auch als Arbeitgeberin von den Folgen des demografischen Wandels nicht unberührt. Sie sind gezwungen, sich eingehender damit zu befassen, dass sie zunehmend mit folgenden Aspekten konfrontiert werden:

- größere Abhängigkeit von der Leistungsfähigkeit, den gesundheitlichen Einschränkungen und der Motivation ihrer zunehmend älter werdenden Belegschaft
- eine steigende Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die nicht nur die eigenen Kinder, sondern auch pflegebedürftige Angehörige versorgen
- überproportionaler Verlust von Fachwissen aufgrund der stetig steigenden Renteneintritte und Pensionierungen
- weitere Intensivierung des Kampfes um Fachkräfte zwischen öffentlichem und privatem Sektor vor allem in technischen Berufen.

Im Personalbericht 2011 wird im Rahmen des diesjährigen Schwerpunktthemas das Stammpersonal hinsichtlich der Altersstruktur zum Stichtag 30.06.2011 voll umfassend dargestellt und analysiert. Nachfolgende Fragen

- ❖ Wie entwickelt sich die Altersstruktur der Stadt Mannheim?
- ❖ Wie setzt sich die Altersstruktur zusammen?
- ❖ In welchen Bereichen sind künftig Probleme zu erwarten? und
- ❖ Welche Maßnahmen ergreift die Stadt Mannheim um entgegen zu steuern?

sollen in diesem Zusammenhang beantwortet werden. Neben der Abbildung der Altersstruktur ist es daher zwingend geboten, einen perspektivischen Ausblick im Rahmen der altersbedingten Fluktuation zu geben. Beide Kennzahlen werden nachfolgend immer im Zusammenhang betrachtet.

## 2. Betrachtungsperspektiven

### 2.1. Stadt und Eigenbetriebe

Analysiert man in einem ersten Schritt zunächst das Durchschnittsalter, ist spätestens seit dem Jahr 2007 eine Verfestigung der Altersstruktur zu erkennen. Verbesserte finanzielle Rahmenbedingungen im Vergleich zu den durch Personalkostenkonsolidierung geprägten Vorjahren und insbesondere die seitens des Herrn Oberbürgermeister initiierten Ausbildungsoffensive trugen dazu bei, den bis dahin nahezu konstanten Anstieg des Durchschnittsalters zu stoppen.

Bei den weiblichen Beschäftigten sinkt das Durchschnittsalter im Vergleich zu 2007 um 0,3 Jahre. Bei den Männern hingegen, steigt es um 0,6 Jahre. Im Gesamtdurchschnitt ist lediglich eine Erhöhung um 0,1 Jahre zu verzeichnen. Dieser minimale Anstieg ist im Vergleich zum letzten Berichtsjahr ebenfalls erkennbar.

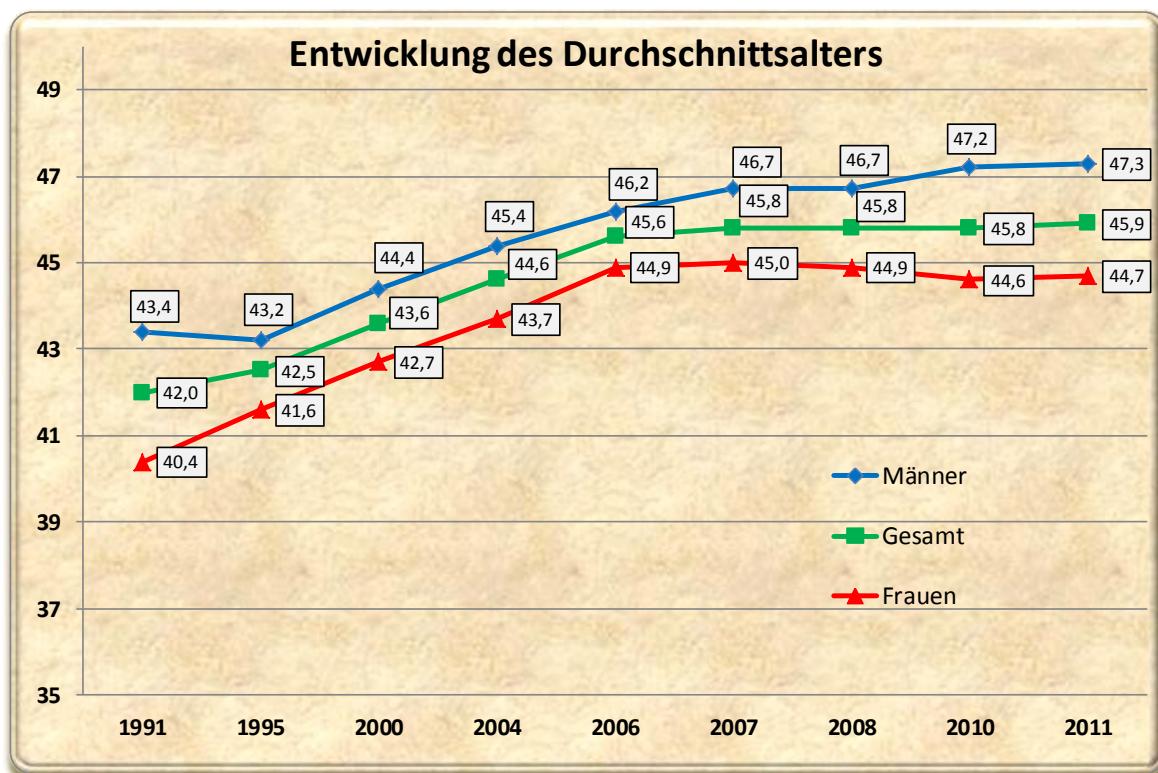


ABBILDUNG 8

Im Vergleich zur Altersstruktur von 1998 gibt es in der Verteilung in 5-Jahres-Intervallen eine Verschiebung um ca. zehn Jahre. Im Gegensatz dazu ist zu erkennen, dass mittlerweile vermehrt jüngeres Stammpersonal beschäftigt ist und der negative Trend der Jahre 1997-2007 gestoppt werden konnte (siehe Abbildung 18).

Auch kann man aus der Grafik anhand der leichten Delle die Jahre der Personalkostenkonsolidierung herauslesen, in denen u.a. auch temporäre Einstellungsstopps und Wiederbesetzungssperren als wesentliche Steuerungsinstrumente zum Einsatz kamen.

Deren Ziel war es, die angespannte Haushaltslage über eine der größten Ausgabepositionen entgegen zu wirken.

Seit fünf Jahren wurden die Instrumente nicht mehr angewendet und die Ausbildung wird stetig ausgebaut.

Parallel dazu stabilisierte sich die Entwicklungscurve des Gesamtaudurschnitts auf einem Niveau zwischen 45,5 und 46 Jahren.

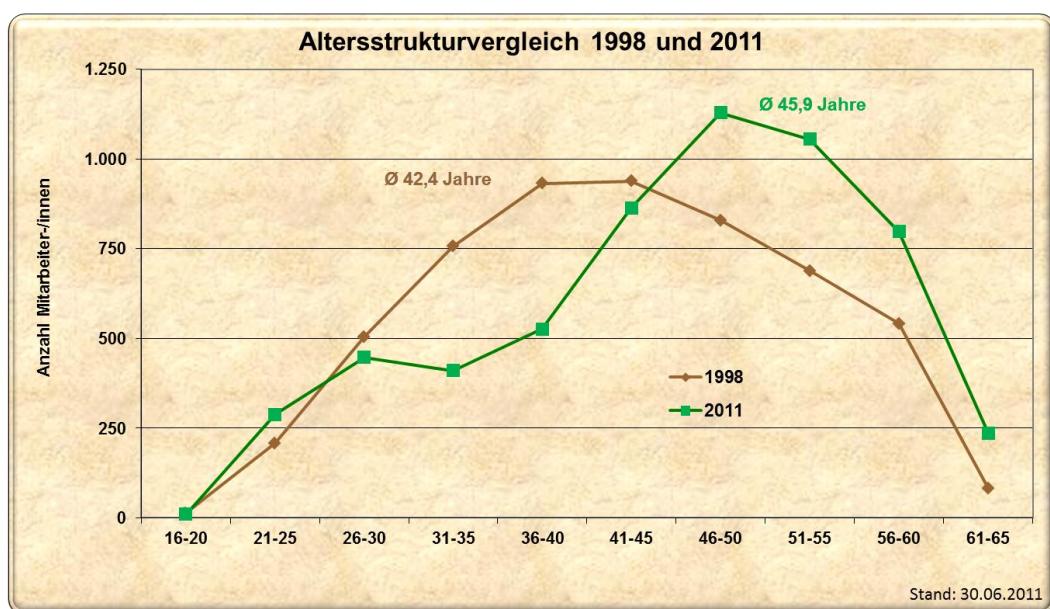


ABBILDUNG 9

Differenziert man nach Stadt und ihren Eigenbetrieben ergibt sich folgendes Bild:

Ø - Alter in Jahren	Stadt	Eigenbetriebe	Gesamt
Frauen	44,6	45,9	44,7
Männer	47,6	46,7	47,3
Gesamt	45,7	46,5	45,9

ABBILDUNG 10

Das Personal der Eigenbetriebe weist in der Gesamtbetrachtung einen höheren Altersdurchschnitt als das der Kernverwaltung auf. Hierbei ist aber auch zu berücksichtigen, dass beim Eigenbetrieb Nationaltheater auch individuelle über das 65. Lebensjahr hinaus gehende Sonderverträge vorhanden sind.

Eine klassische Ansicht bei Altersstrukturanalysen sind die sogenannten Altersbäume. Auch im nachfolgenden detaillierten Gesamtaintersbaum kann man die Jahre der Personalkostenkonsolidierungen erkennen. Die Bereiche zwischen 30. und 40. Lebensjahr sind im Vergleich zur Gesamtaintersstruktur unterrepräsentiert. Bezogen auf die Gewinnung von Nachwuchskräften handelt es sich um den Einstellungszeitraum bis zum Jahr 2005. Im Anschluss wurden vermehrt Absolventinnen und Absolventen der Hochschule für öffentliche Verwaltung eingestellt und der Personalbestand vor allem in den Kindertagesstätten sowie im Sozial- und Bildungsbereich (z. B. Einrichtung des heutigen Jobcenters im Zuge der SGB-Reformen, Betreuung an Schulen) durch vorwiegend jüngeres Personal erweitert.

Ab dem Einstellungs- bzw. Übernahmejahr 2010 kommt nun zusätzlich noch die Ausbildungsoffensive zum Tragen.

Der Stamm wird daher in den nächsten Jahren verbreitert und verfestigt werden.

Bei der Aufteilung nach Stadt und Eigenbetriebe sind zwischen Stadt ohne Eigenbetriebe und Stadt inklusive der Eigenbetriebe viele Parallelen in den einzelnen Altersabschnitten zu erkennen. Lediglich eine eigenständige Betrachtung der Eigenbetriebe gibt Aufschluss darüber, dass der Anteil männlicher Mitarbeiter erheblich höher ist und im Vergleich zur Gesamtsicht einen niedrigen Altersdurchschnitt aufweist. Im Gegensatz dazu haben die weiblichen Beschäftigten bei den Eigenbetrieben eine höhere Altersstruktur im Vergleich zur Gesamtbetrachtung. Eine sehr wichtige Komponente für eine mittelfristige Bedarfsplanung ist die (altersbedingte) Fluktuation. Hier wird veranschaulicht, ab welchem Zeitpunkt mit erhöhten Personalabgängen zu rechnen ist.

Bei einer weiteren Differenzierung nach einzelnen Berufsgruppen kann eine Verbindung zu einer bedarfsgerechten Ausbildung hergestellt werden. Aber auch die separate Betrachtung der Führungskräfte bildet eine Grundlage um intern die Gewinnung und Herausbildung von Nachwuchsführungskräften zu gestalten. Bei der Stadt Mannheim wurde hierzu im Jahr 2010 das Kompetenzzentrum für Managemententwicklung gegründet.

Die altersbedingte Fluktuation kann in drei Perioden unterteilt werden: Vor und nach Auslaufen der noch laufenden Altersteilzeitverträge und der größeren Einstellungswelle Ende der 70er / Anfang der 80er sowie einer kleineren Einstellungswelle Anfang der 90er Jahre. Zum Stichtag 30.06.2011 waren 417 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Altersteilzeitvertrag beschäftigt. 416 davon haben eine Laufzeit bis Ende 2016 und einer einen Vertrag bis 2017. Dies erklärt auch den stetigen Anstieg der altersbedingten Fluktuation in den nächsten fünf Jahren. Nach der Neuregelung der Altersteilzeit und den damit einhergehenden veränderten Konditionen wurden nur wenige neue Altersteilzeitverträge abgeschlossen. Somit wird diese Sonderform des Renten- und Pensionseintritts wohl ab 2017 keine gewichtige Rolle in der Personalfluktuationsanalyse einnehmen. Ab 2017 folgt eine Periode mit Einzeljahreswerten zwischen 90 und 115 Austritten. Ab 2021 kommen die beiden genannten Einstellungswellen zum Tragen. Vom heutigen Stammpersonal wurden zwischen 1977 und 1982 ca. 310 und von 1990 bis 1992 ca. 180 Personen eingestellt. Diese erreichen ab 2021 die aktuell gültigen Altersgrenzen und beenden altersbedingt ab 2021 in einem größeren Umfang ihren aktiven Dienst.

## Altersbaum Stammpersonal Stadt und Eigenbetriebe

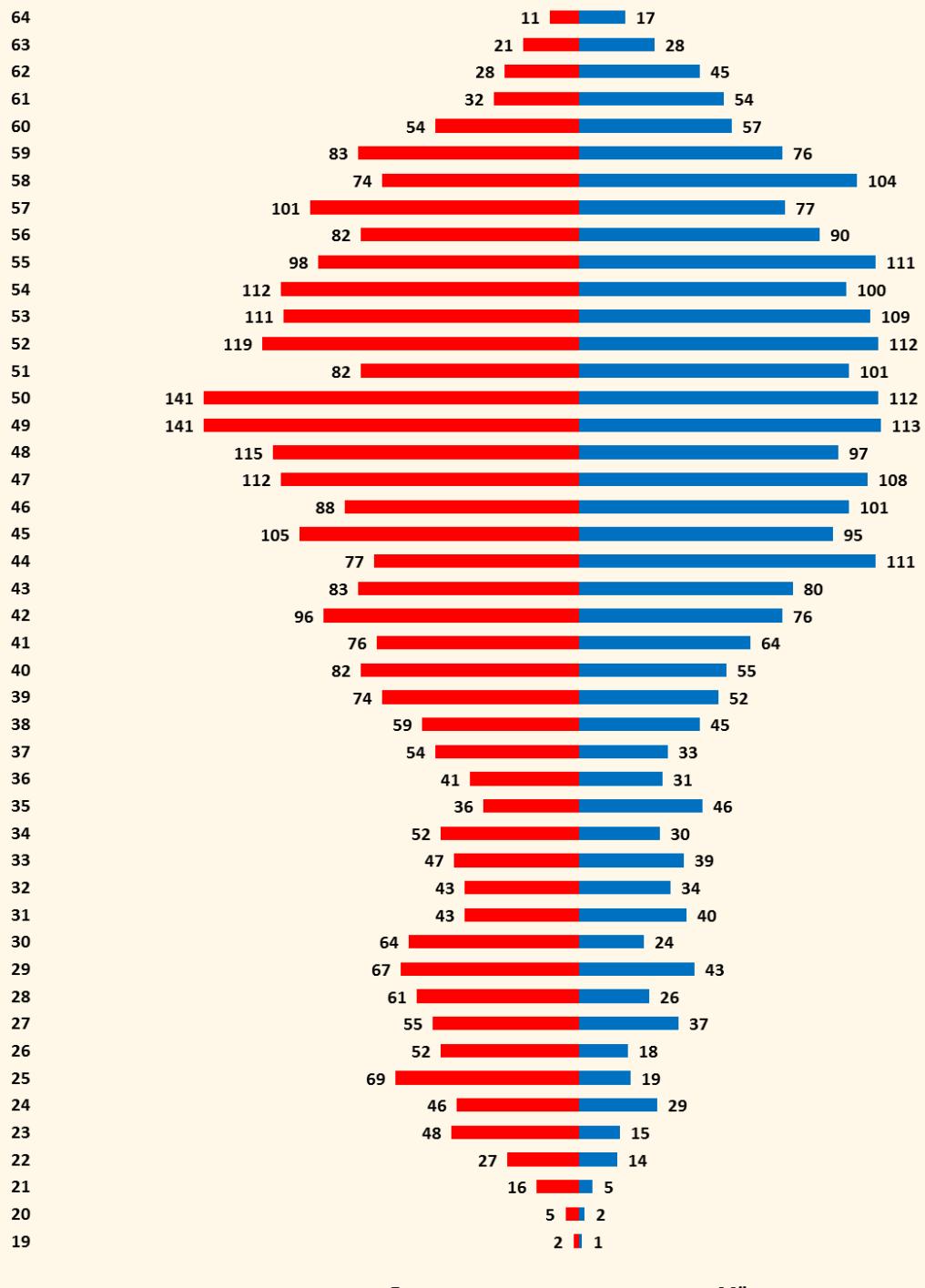


ABBILDUNG 11

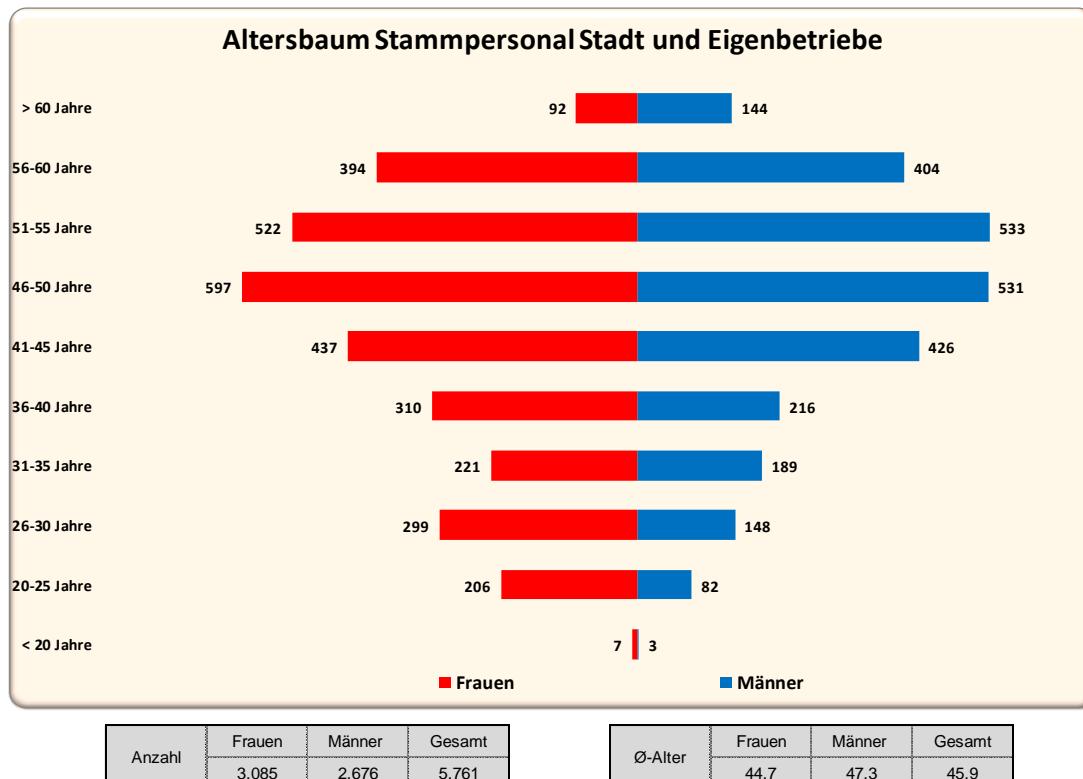


ABBILDUNG 12

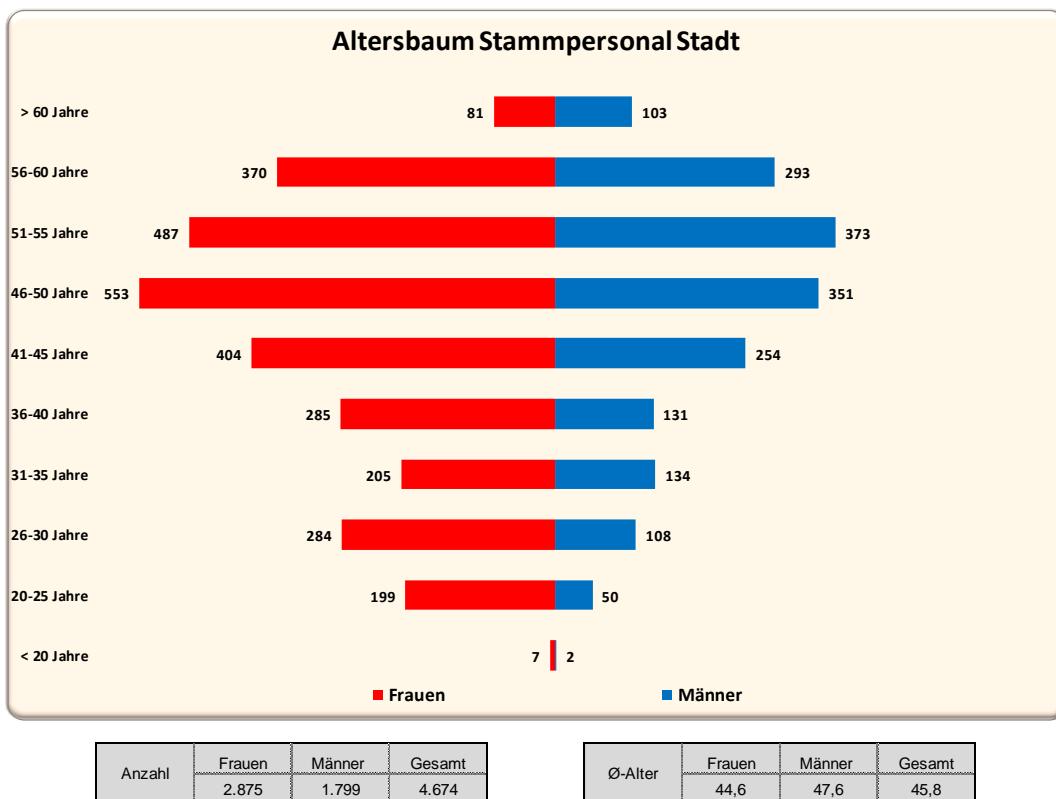


ABBILDUNG 13

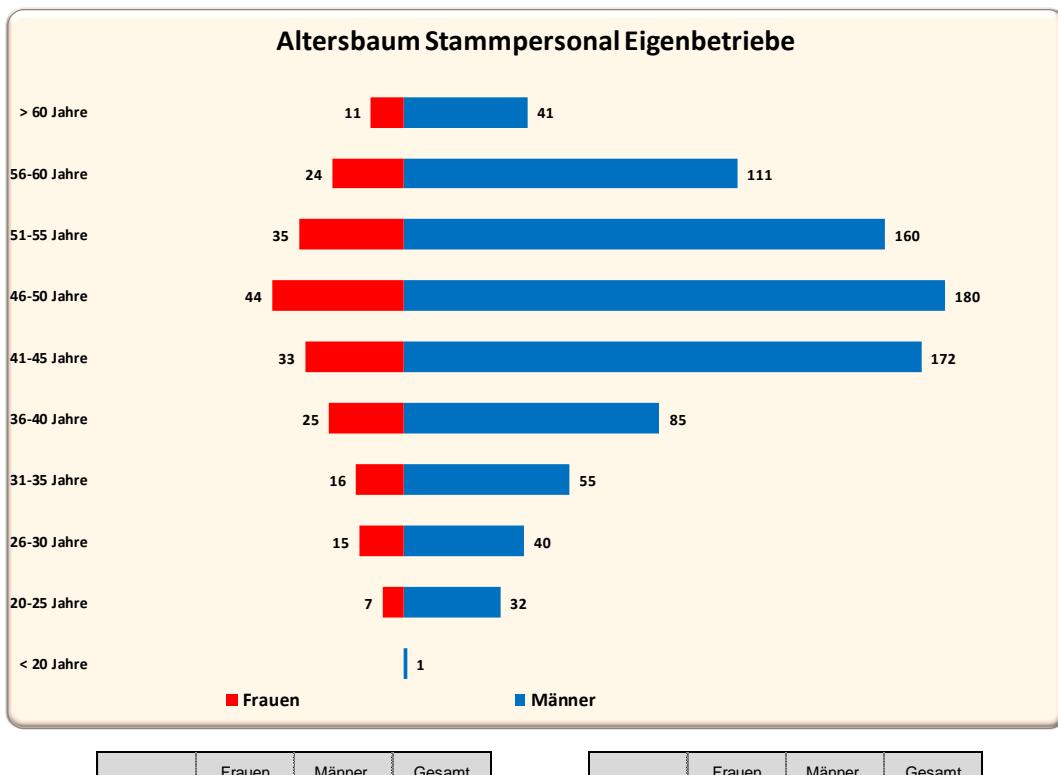
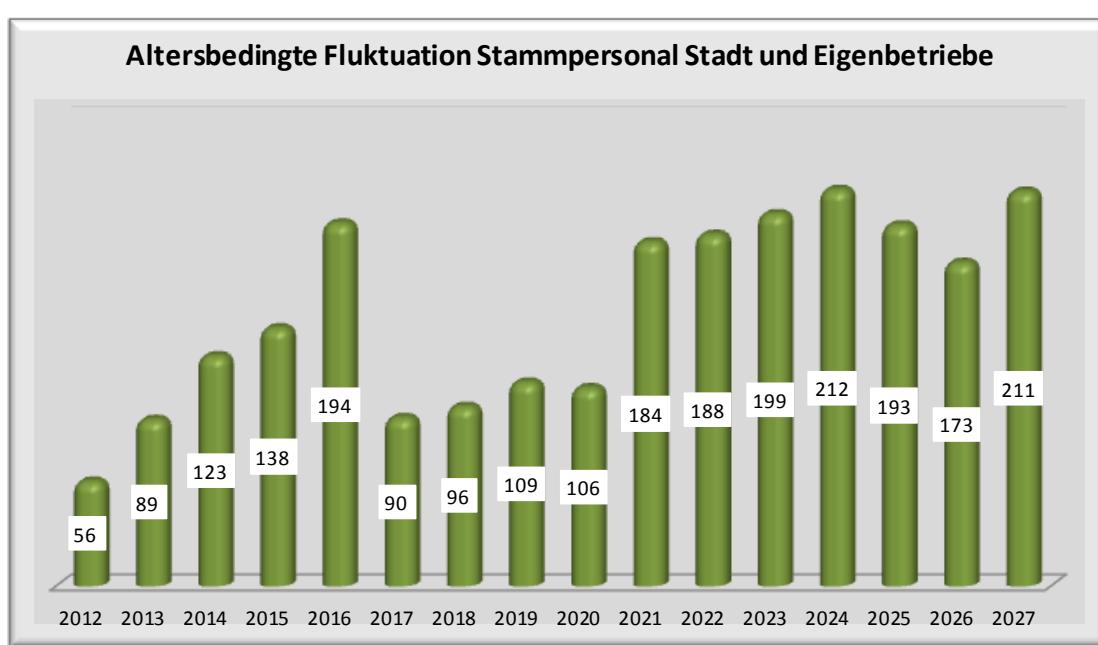


ABBILDUNG 14



Fluktuation bis 2027: 2.361 Personen

Quote: 41,0%

ABBILDUNG 15

Bei Betrachtung der einzelnen Dezernate fällt vor allem die erhöhte Altersstruktur im technisch geprägten Dezernat IV auf. Der niedrigste Altersdurchschnitt ist im Dezernat III zu verzeichnen.

Grund hierfür ist das vorwiegend jüngere Personal im Bereich der Kindertagesstätten und beim Fachbereich Bildung.

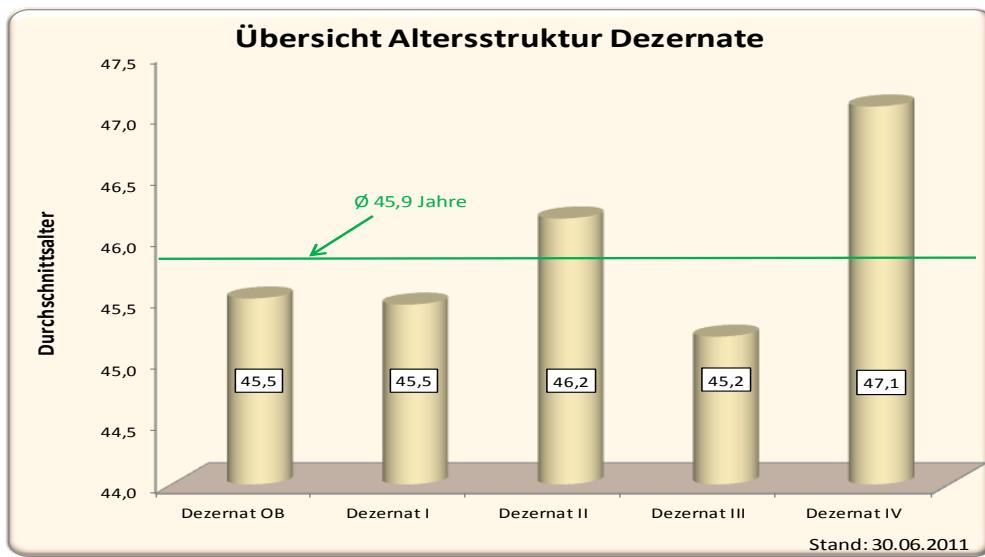


ABBILDUNG 16

## 2.2. Dienststellen

Mit einem Altersdurchschnitt von rd. 41,5 Jahren ist das Kompetenzzentrum Managemententwicklung die jüngste Dienststelle. Jedoch handelt es sich mit derzeit elf Beschäftigten dabei um einen zahlenmäßig sehr kleinen Bereich. Anschließend folgt mit rd. 42,2 Jahren der Fachbereich Personal-Organisation bei dem aufgrund seiner Personalstärke von ca. 100 Beschäftigten eine repräsentativere Aussage möglich ist. Auffällig ist, dass insbesondere Dienststellen mit vorwiegend technisch und kulturell geprägten Aufgabenfeldern überdurchschnittlich alt sind. Hingegen sind Bereiche mit hauptsächlich sozialthematischen Aufgabenstellungen wie z. B. die Fachbereiche 50 und 51 in der Grafik vorwiegend unterhalb des Altersdurchschnitts anzufinden.

Beim Amt 37 – Feuerwehr und Katastrophenschutz ist zu beachten, dass für die Einsatzbeamten der Feuerwehr mit 60 Jahren eine Sonderaltersgrenze besteht. Somit ist hier automatisch ein jüngerer Altersdurchschnitt zu erwarten. Weiterhin interessant ist die Tatsache, dass in fast jeder Dienststelle Männer und Frauen gemeinsam unterhalb oder oberhalb des jeweiligen Altersdurchschnitts liegen. Nur in kleinen Bereichen, wie z. B. die Dienststellen 17 und 19, existieren größere Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten.



ABBILDUNG 17

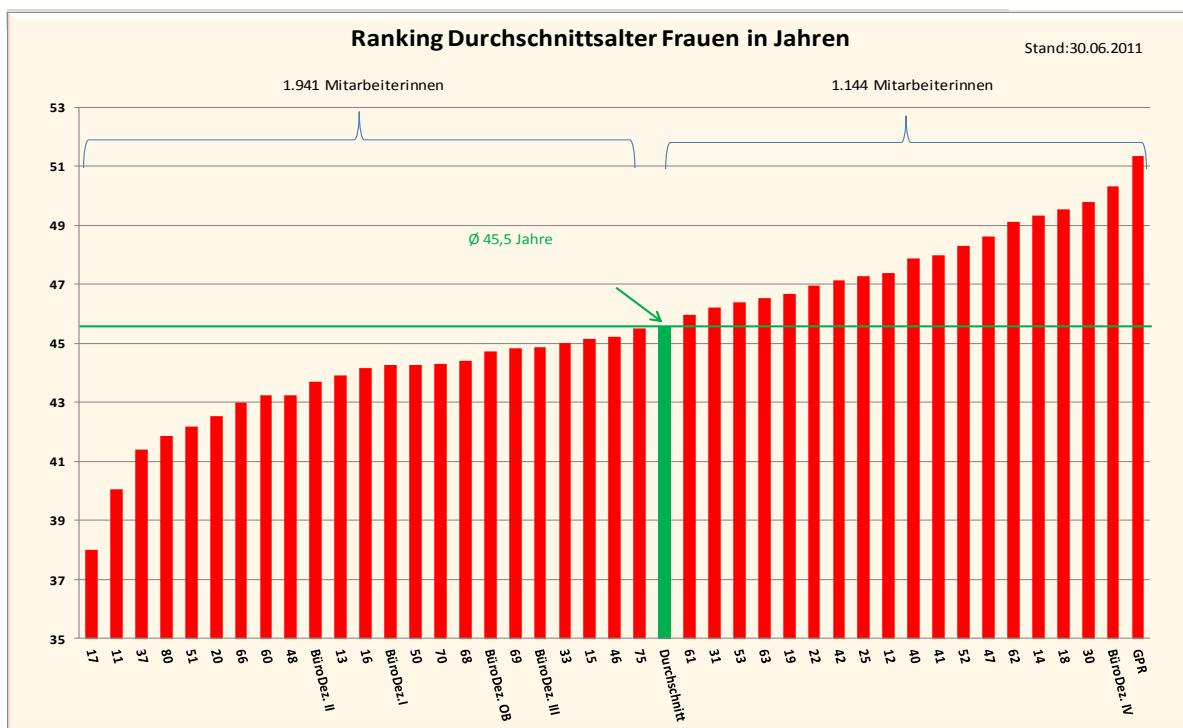


ABBILDUNG 18

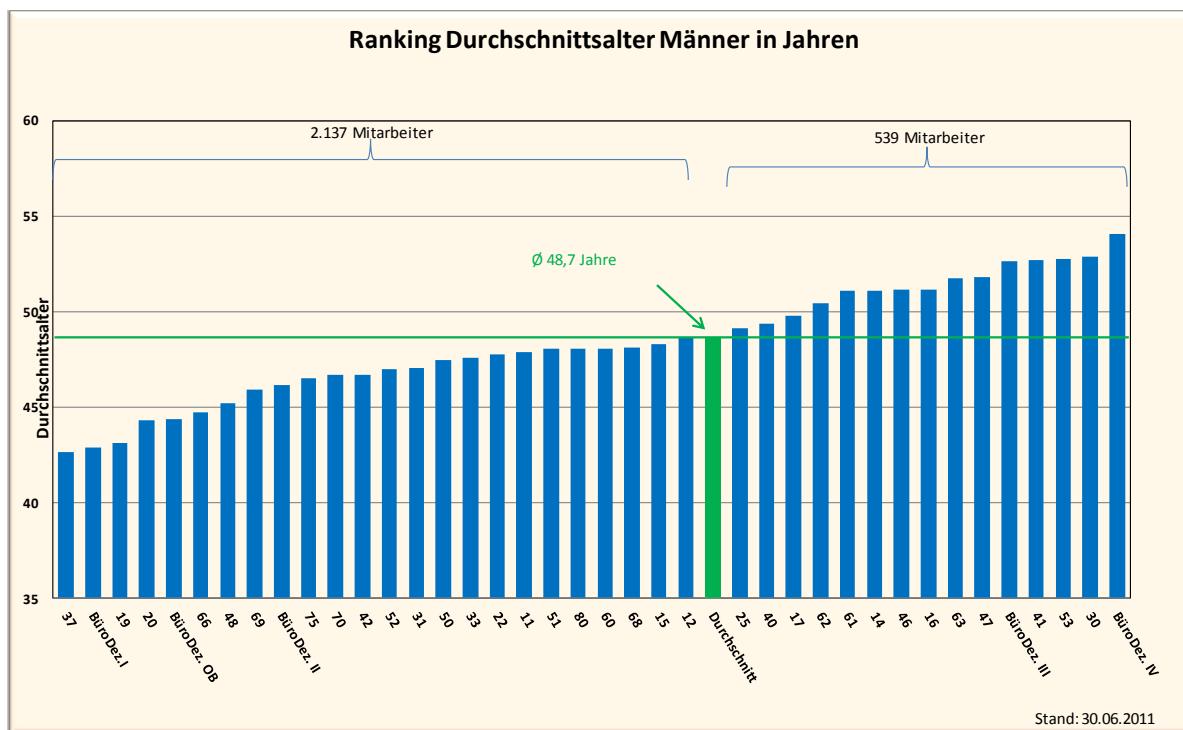


ABBILDUNG 19

### 2.3. Fachrichtungen

Unterteilt man das Stammpersonal in die vier Fachrichtungen Verwaltung, Technik, Soziales und Sonstige (hier u.a. Bibliothek, Theater, Kultur und hauswirtschaftliches Personal) reicht die Spannweite der Altersdurchschnitte von 42,5 Jahren (Soziales) bis 48,9 Jahre (Sonstige).

In allen vier Kategorien sind die männlichen Beschäftigten älter als die Weiblichen:

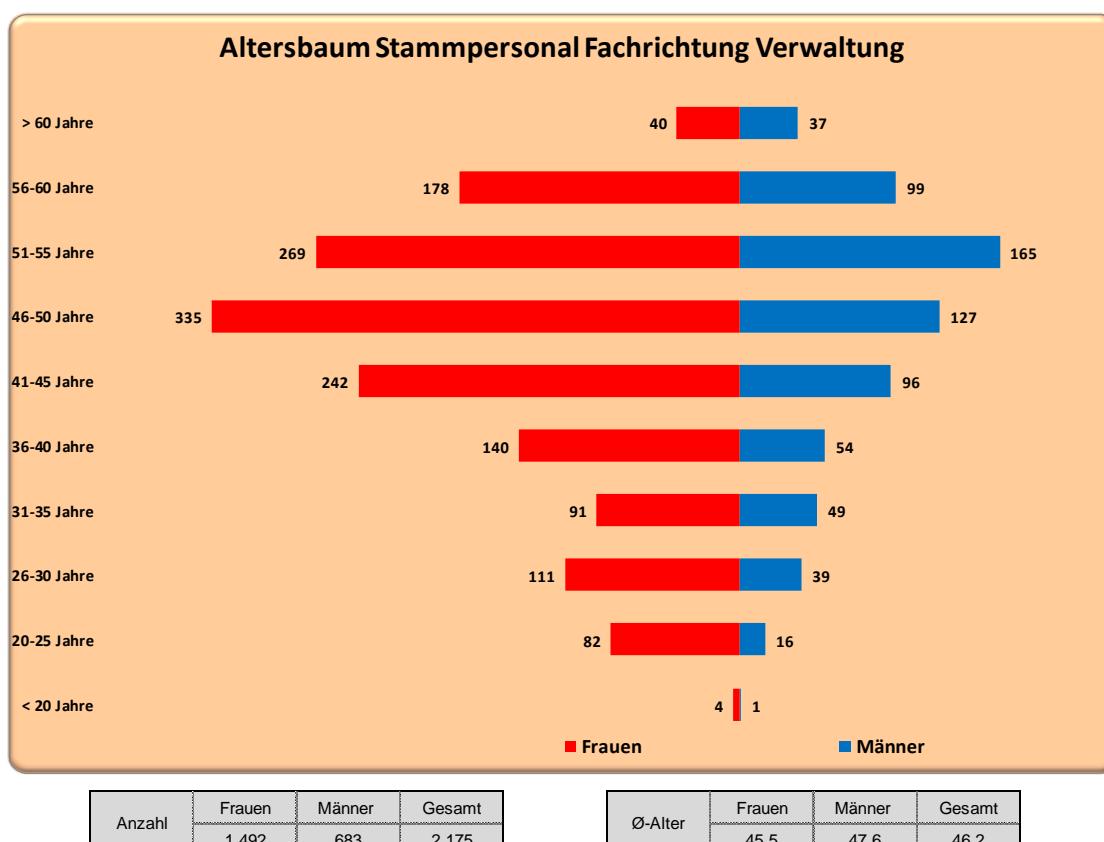


ABBILDUNG 20

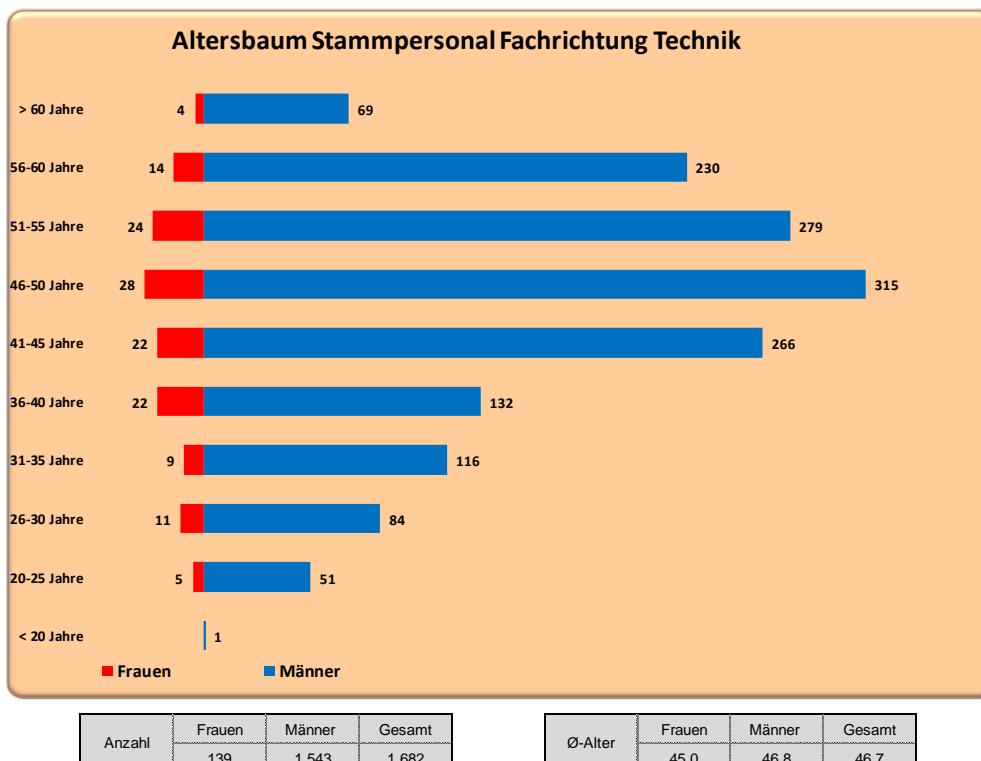


ABBILDUNG 21

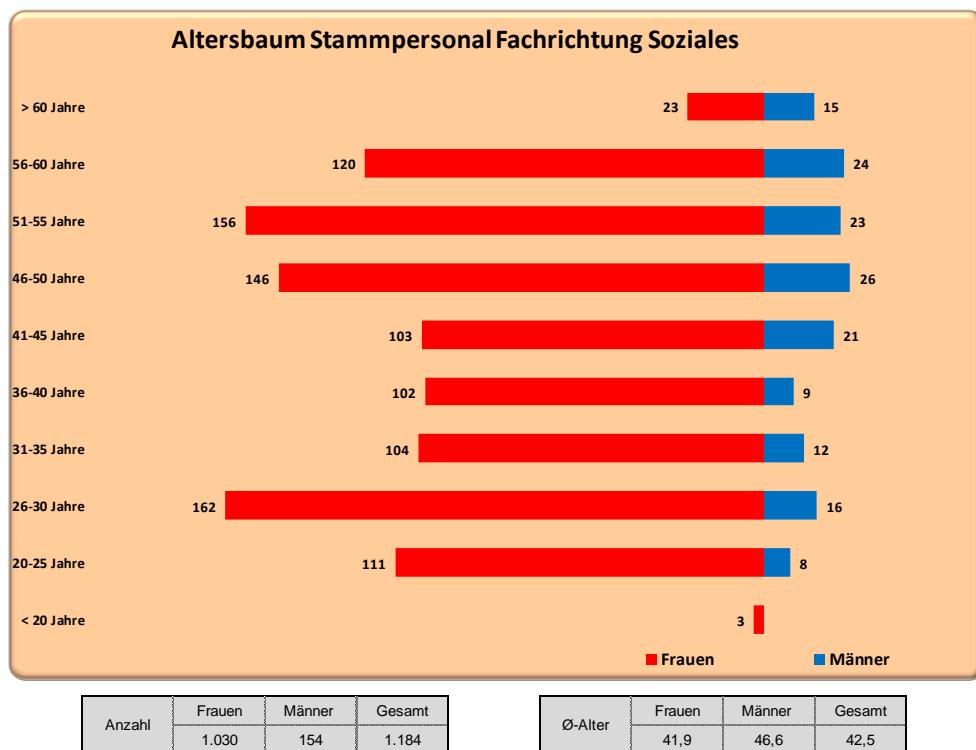
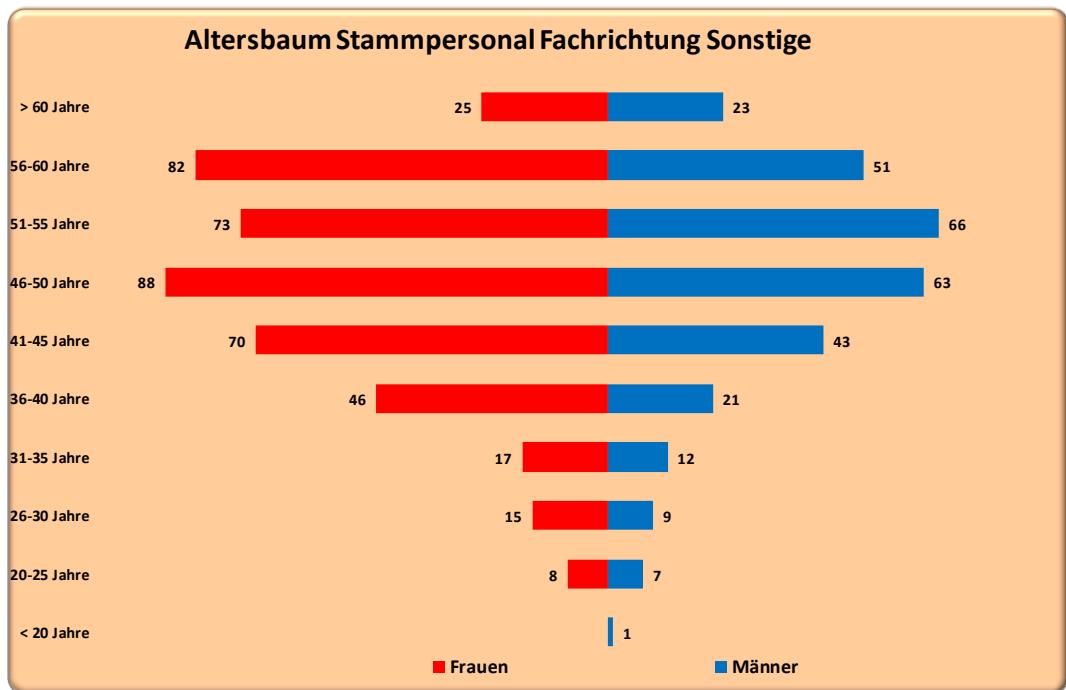


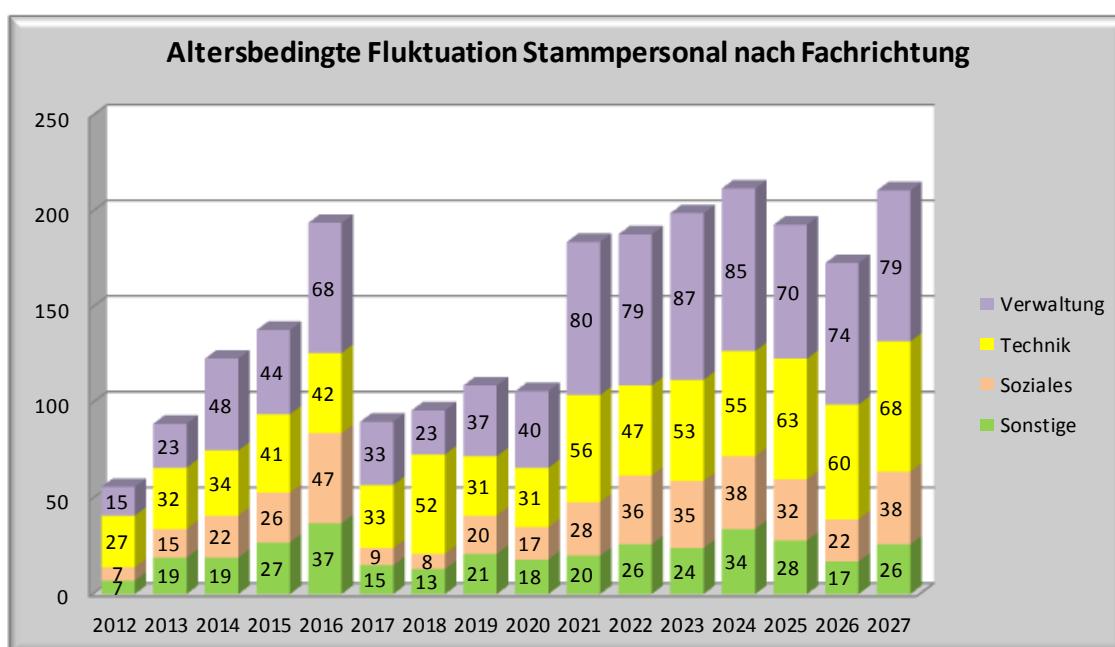
ABBILDUNG 22



Anzahl	Frauen	Männer	Gesamt
	424	296	720

Ø-Alter	Frauen	Männer	Gesamt
	48,6	49,2	48,9

ABBILDUNG 23



Fluktuation bis 2027: 2.361 Personen

Quote: 41,0%

ABBILDUNG 24

## 2.4. Laufbahnen

Neben der Fachrichtung wird in personalstatistischer Hinsicht oftmals auch nach Laufbahnzugehörigkeit differenziert. Neben den Verwaltungslaufbahnen höherer, gehobener und mittlerer Dienst wurden die gelernten und ungelernten Arbeiterinnen und Arbeiter (Begrifflichkeiten aus dem ehemaligen BMT-G) als gewerblich-technischer Bereich zusammengefasst.

In den Verwaltungslaufbahnen ergibt sich hinsichtlich des Durchschnittsalters eine nachvollziehbare Richtung: Je höherwertiger die Laufbahn, desto höher auch das Durchschnittsalter der Beschäftigtengruppe.

Im Höheren Dienst sind aufgrund der benötigten Zeitspanne zur Erlangung der notwendigen Qualifikationen (i.d.R. bei Neueinstellung Universitätsstudium oder vgl.) die beiden jüngsten Altersgruppen nicht besetzt. Im gehobenen Dienst fehlt lediglich die Altersgruppe unter 20 Jahre, da hier ebenfalls höhere Anforderungen als eine Berufsausbildung zum Tragen kommen (i.d.R. Fachhochschulstudium oder vgl.).

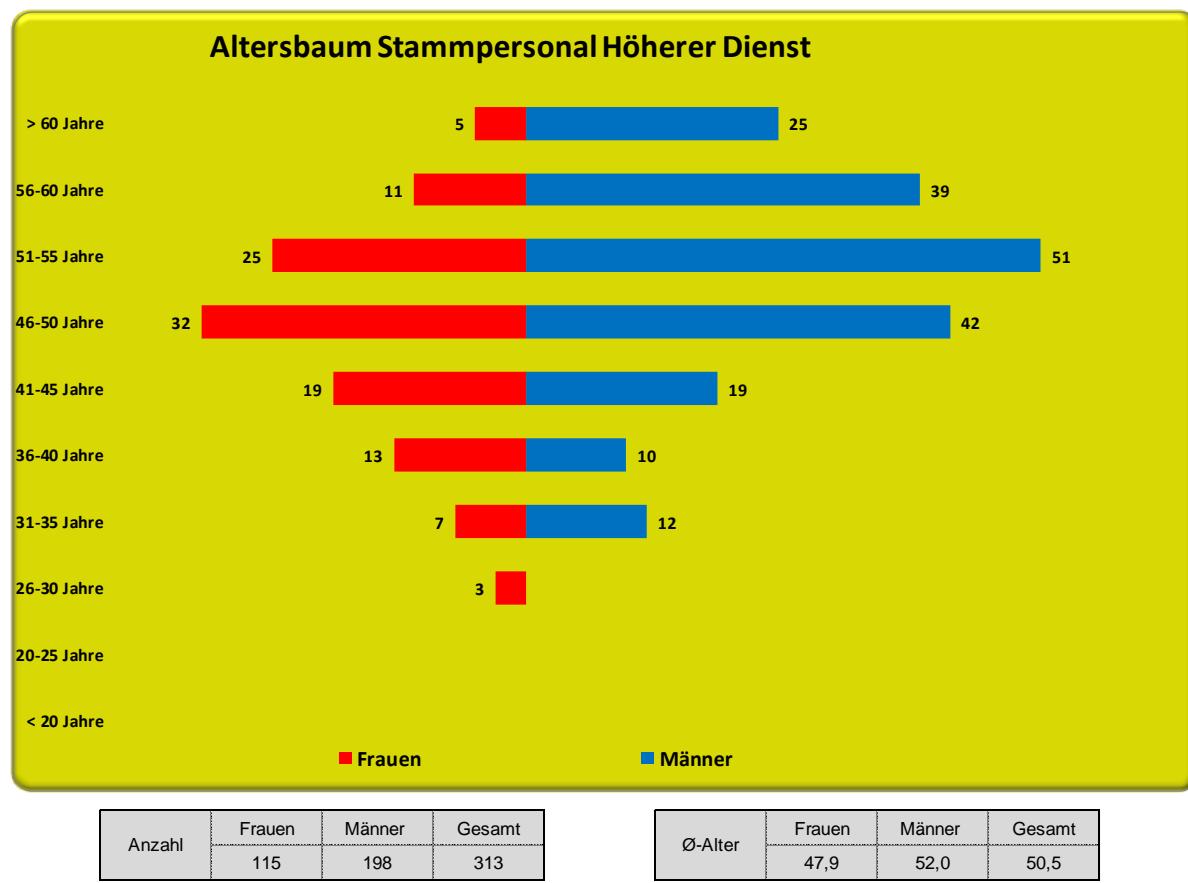


ABBILDUNG 25

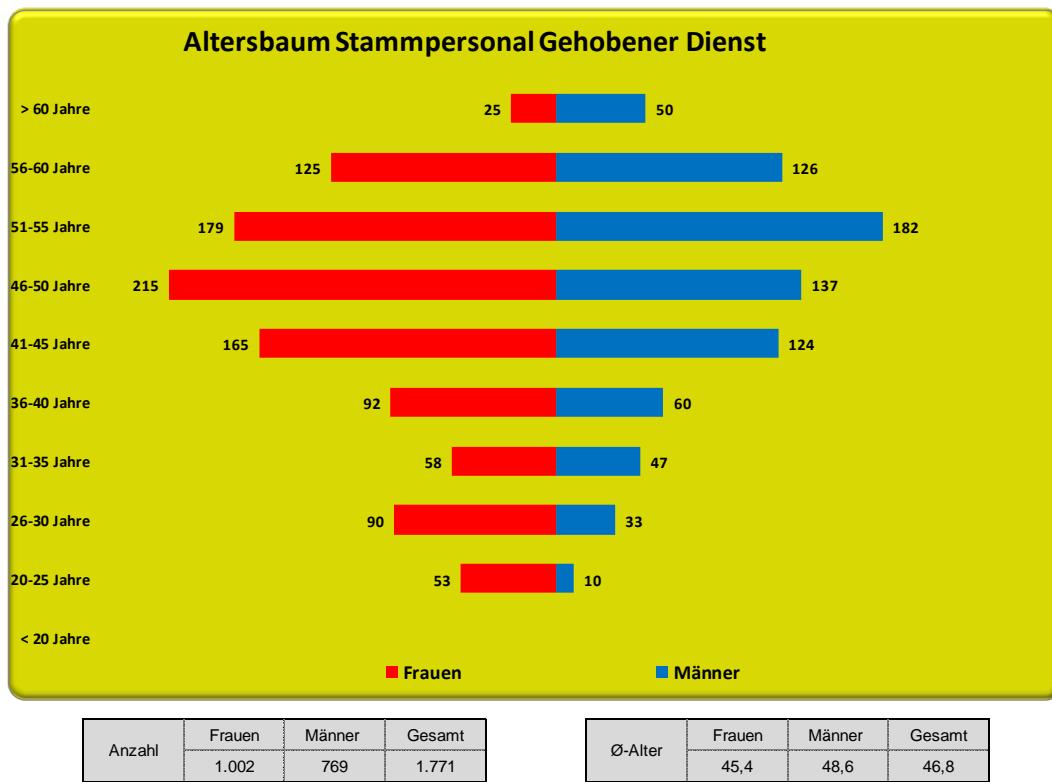


ABBILDUNG 26

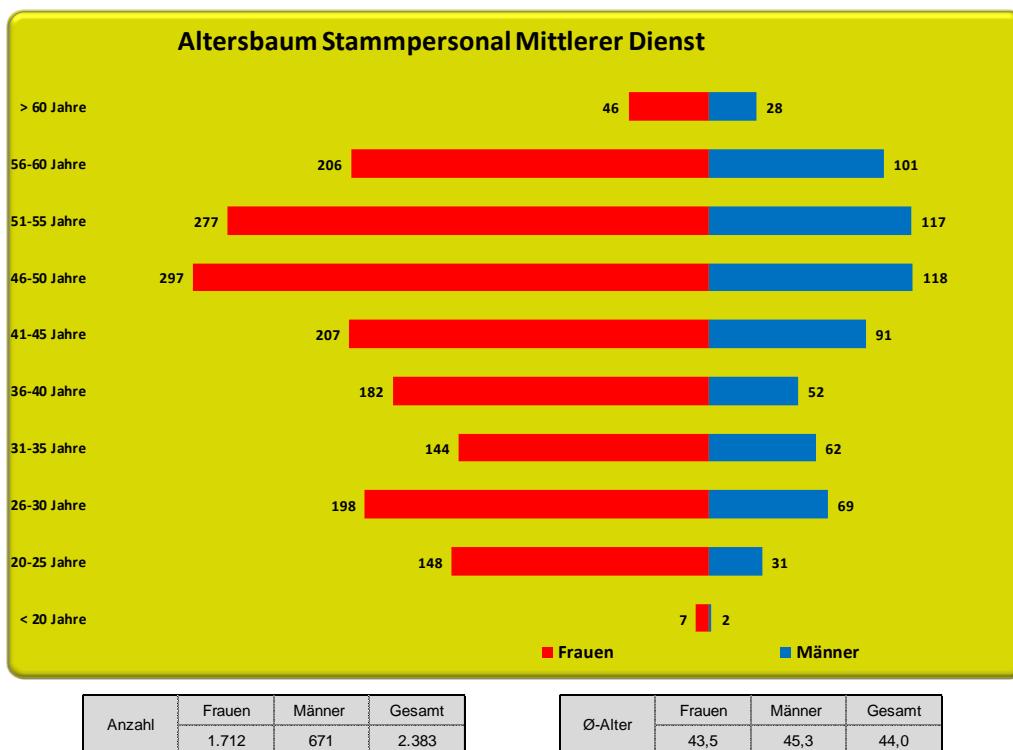


ABBILDUNG 27

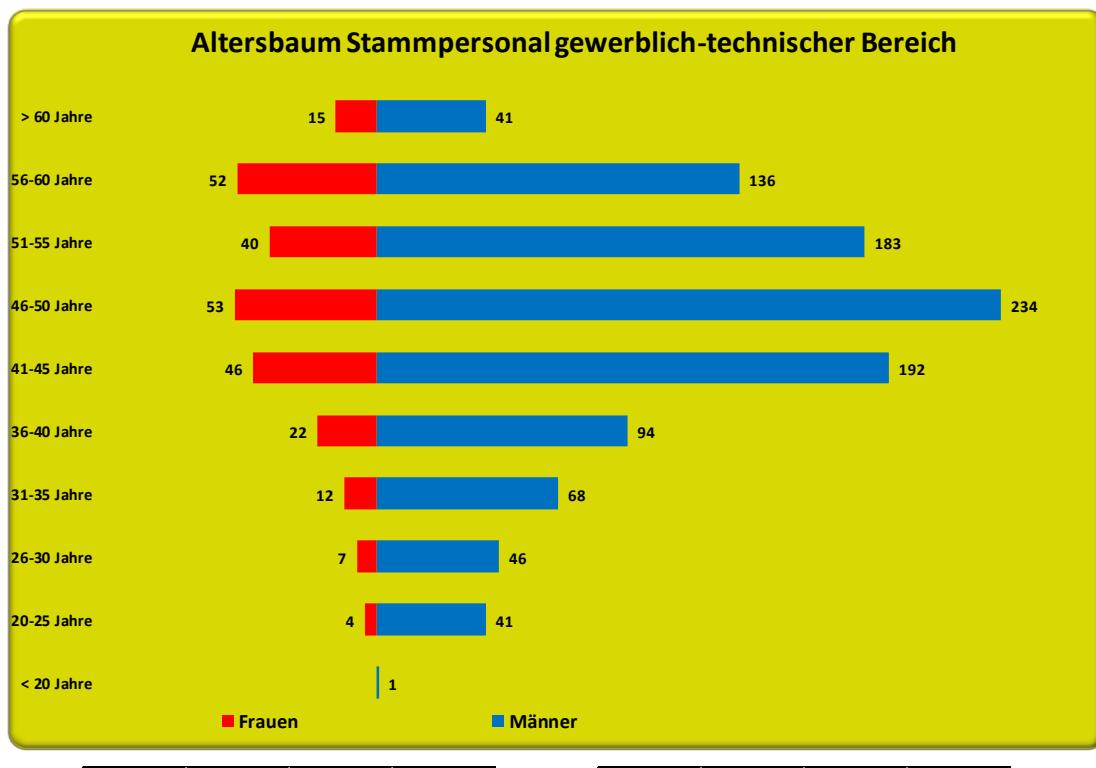


ABBILDUNG 28

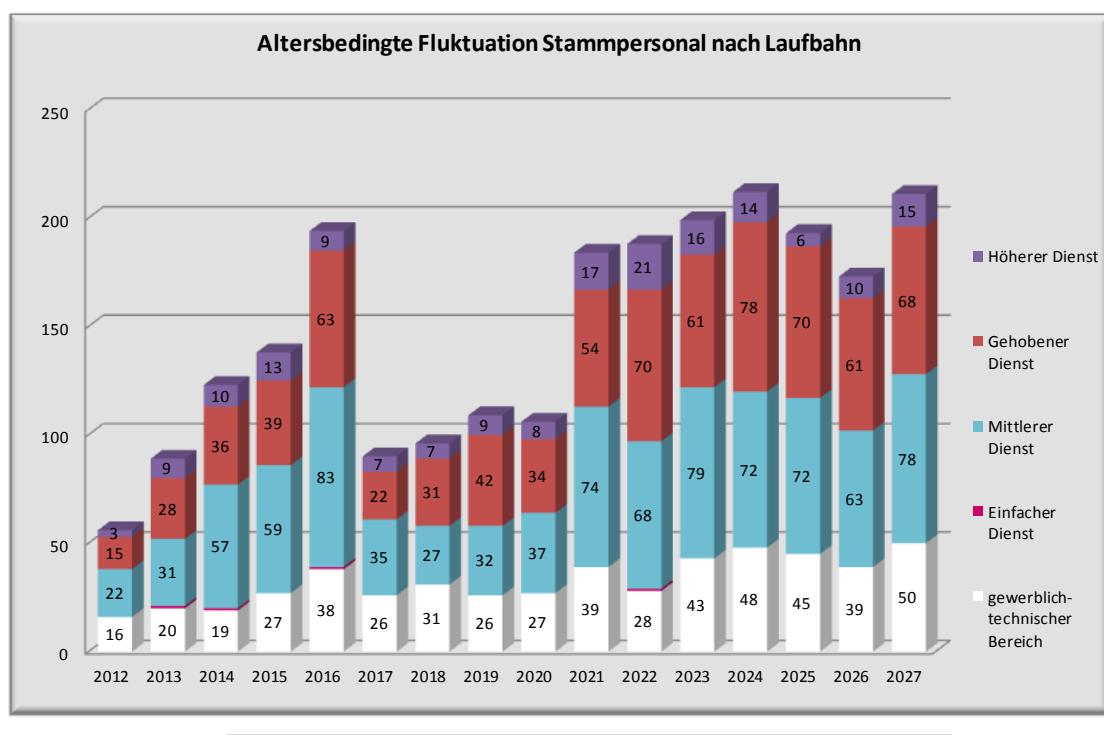


ABBILDUNG 29

## 2.5. Ausgewählte Berufsgruppen

Sehr interessant ist auch die Detailbetrachtung der einzelnen Berufsgruppen. Hierbei wurden Berufsbilder berücksichtigt, die mindestens von 30 Beschäftigten des Stammpersonals ausgeübt werden.

Bei den daraus näher zu betrachteten 30 Berufsgruppen ergibt sich hinsichtlich der Zuordnung zur Fachrichtung folgende Verteilung:

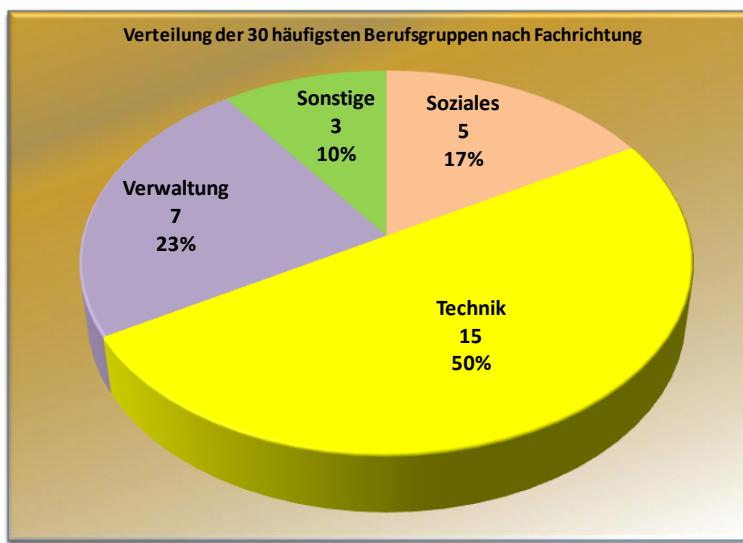


ABBILDUNG 30

Das höchste Durchschnittsalter wurde mit 52,6 Jahren bei den Musikschullehrerinnen und Musikschullehrern ermittelt. Mit über 52 Jahren ebenfalls überdurchschnittlich alt sind die Psychologinnen und Psychologen.

Nicht unter den Top 5 jedoch bereits auf Platz 7 sind die 223 Ingenieurinnen und Ingenieure, welche oftmals im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel und damit einhergehenden Kampf um Arbeitskräfte zwischen Privaten und Öffentlichen Sektor genannt werden.

Top 5 älteste Berufsgruppen		
Berufsgruppe	Anzahl	Ø-Alter
Musiklehrer/in	82	52,6
Psychologe/-in	33	52,2
Hausmeister/in	71	51,0
Reinigungsdienst / Hauswirtschaft / Küchendienst	174	50,0
Schreibkraft / Mischtätigkeiten	66	49,9

ABBILDUNG 31

Die beiden im Durchschnitt jüngsten Berufsgruppen sind in der Fachrichtung Soziales zu verorten. Die Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger mit 39,3 Jahren und die Erzieherinnen und Erzieher als zweitmeist vertretendes Berufsbild mit 40,3 Jahren liegen sehr deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt des Stammpersonals von 45,9 Jahren. In den vergangenen Jahren wurden hier im Zusammenhang mit dem Ausbau der Kindertagesstätten zahlreiche Nachwuchskräfte eingestellt, was sich deutlich und vor allem positiv auf den Altersdurchschnitt auswirkt. Der Trend wird durch die Einführung der „praxisintegrierten Ausbildung“ (PIA), welche ab 2012 angeboten werden wird, und die nochmalige Intensivierung der Personalakquise in diesen Berufsbildern zukünftig noch verstärkt werden.

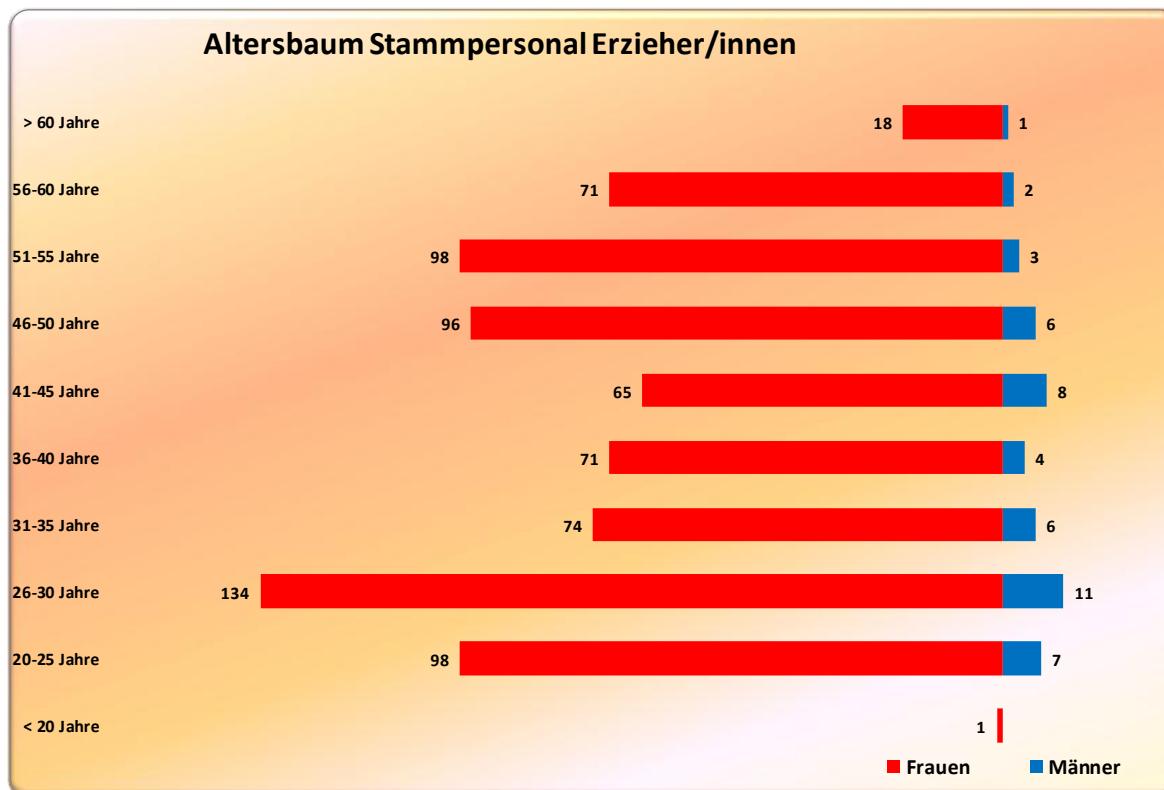
An dritter Position sind die Klärmeisterinnen und Klärmeister des Eigenbetriebs Stadtentwässerung zu finden. Wie auch die beiden nachfolgenden Berufsgruppen der Bühnenhandwerkerinnen und Bühnenhandwerker bzw. Bühnenarbeiterinnen und Bühnenarbeiter des Eigenbetrieb Nationaltheaters und den Einsatzbeamten der Feuerwehr sind sie der Fachrichtung Technik zuzuordnen. Wie bereits erläutert, gilt bei den Einsatzbeamten der Feuerwehr eine Sonderaltersgrenze von 60 Jahren, welche ebenfalls auf zukünftig 62. Jahre angehoben werden wird. Der Durchschnitt ist somit automatisch niedriger als in vergleichbaren anderen technischen Berufsbildern.

Top 5 jüngste Berufsgruppen		
Berufsgruppe	Anzahl	Ø-Alter
Kinderpfleger/in	100	39,3
Erzieher/in	774	40,3
Klärmeister/in	37	42,0
Bühnenhandwerker/in / -arbeiter/in	41	42,1
Einsatzbeamte Feuerwehr	269	42,5

ABBILDUNG 32

Nachfolgend werden die Schwerpunktberufsgruppen Erzieherinnen und Erzieher, Ingenieurinnen und Ingenieure, Feuerwehreinsatzdienst und Müllwerkerinnen und Müllwerker näher betrachtet. Ein solider und schon fast klassisch formierter Altersbaum ist bei den Erzieherinnen und Erzieher zu erkennen. Den größten Anteil nehmen die 26-30 Jährigen ein. Die 46-55 Jährigen

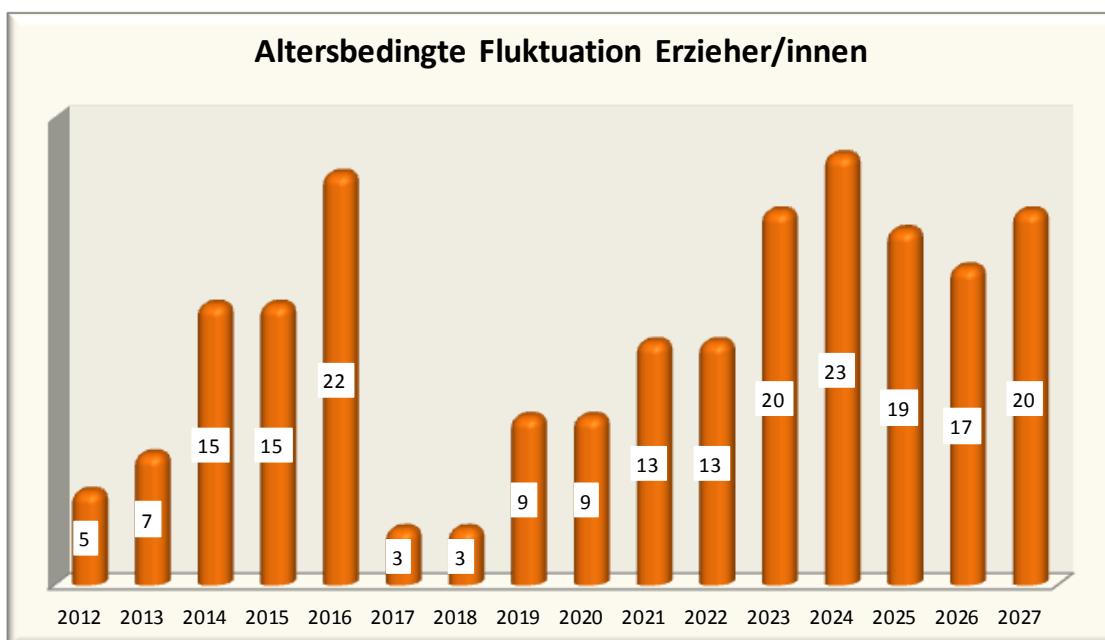
sind stärker als die 31-45 Jährigen vertreten; eine Folge der Personalkostenkonsolidierung. Die Berufsgruppe basiert somit auf einer breiten Basis, die durch politische Einflüsse und gesetzliche Vorgaben stetig wachsen wird, sofern weiterhin Nachwuchskräfte gewonnen werden können.



	Frauen	Männer	Gesamt
Anzahl	726	48	774

	Frauen	Männer	Gesamt
Ø-Alter	40,5	37,8	40,3

ABBILDUNG 33



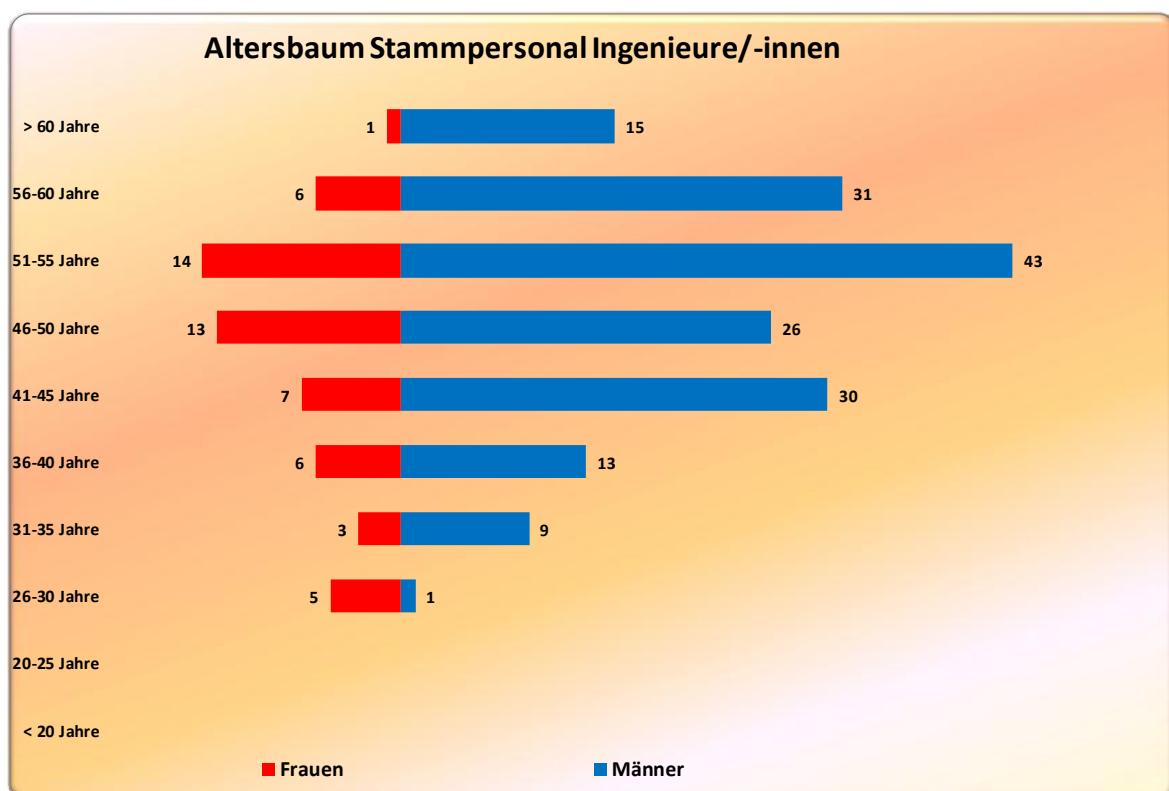
Fluktuation bis 2027: 213 Personen

Quote: 27,5%

ABBILDUNG 34

Eine oft im Zusammenhang mit dem drohenden Fachkräftemangel erwähnte Berufsgruppe sind die Ingenieurinnen und Ingenieure. Auch bei der Stadt Mannheim liegt hier das Durchschnittsalter mit 49,6 Jahren weit über dem Gesamtaltersdurchschnitt. Mit 110 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind fast die Hälfte der insgesamt 223 in

diesem Berufsfeld Beschäftigten über 50 Jahre alt. Qualifikationsbedingt sind die Altersgruppen bis 25 Jahre nicht besetzt, es ist jedoch deutlich zu erkennen, dass eine Nachwuchsgewinnung schwierig erscheint. Anstehende Austritte werden nur schwer zu kompensieren sein.



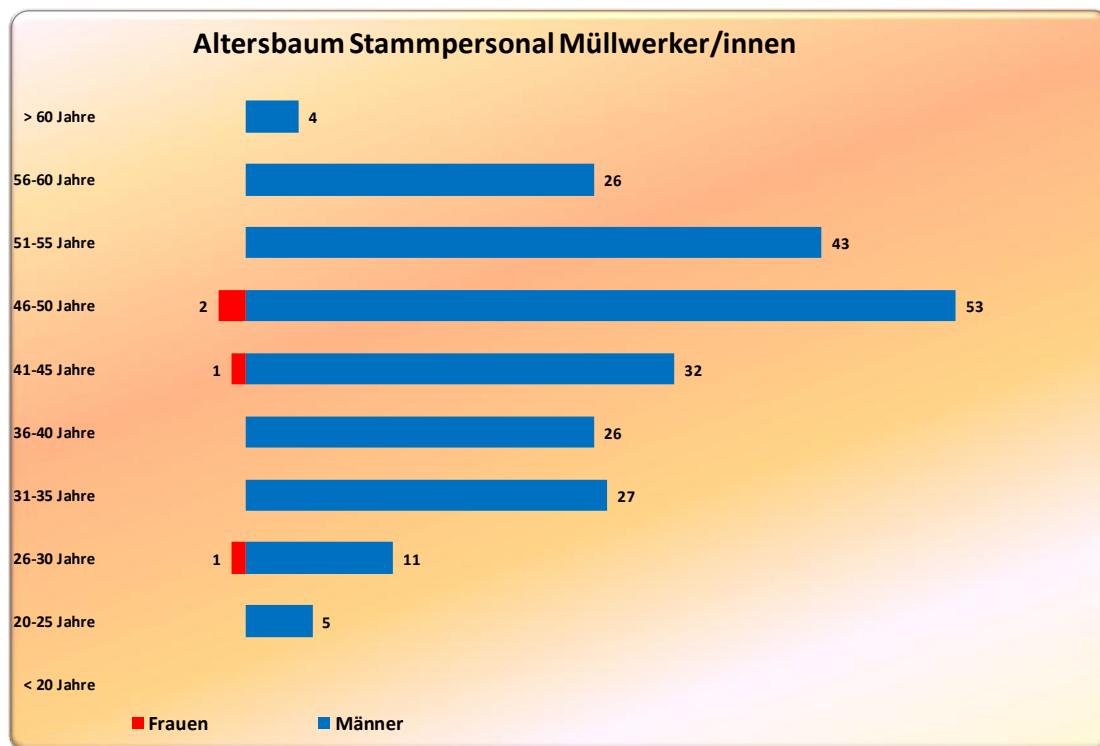
	Frauen	Männer	Gesamt
Anzahl	55	168	223

	Frauen	Männer	Gesamt
Ø-Alter	46,9	50,5	49,6

ABBILDUNG 35

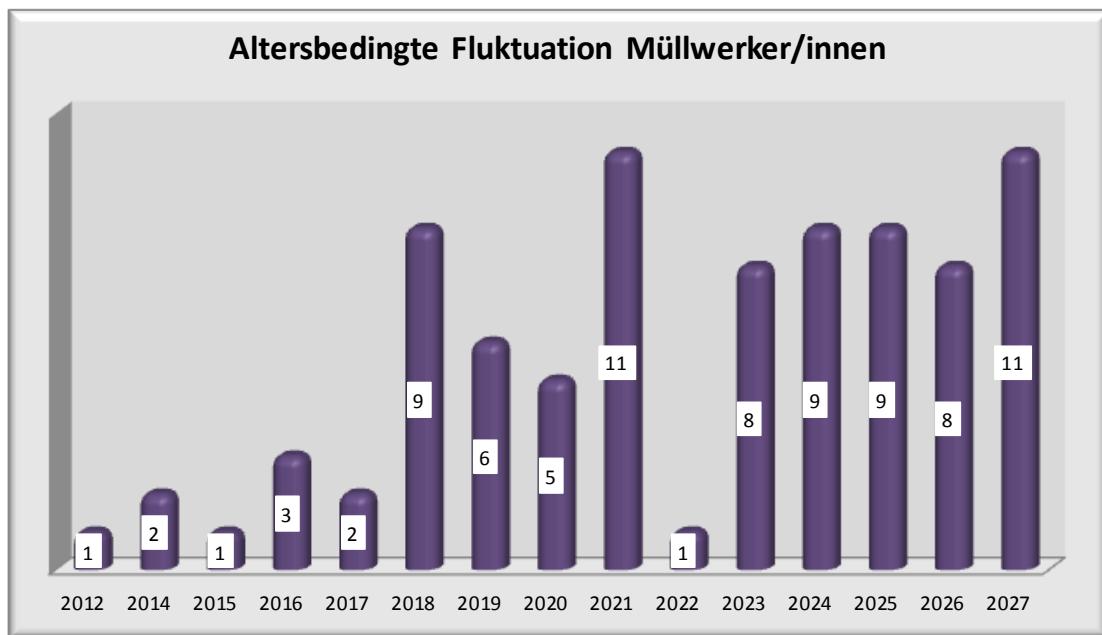
Eine Normalverteilung hinsichtlich der Altersstruktur ist bei den Müllwerkerinnen und Müllwerker zu erkennen. Dieses von männlichen Beschäftigten dominierte Berufsbild hat ein gleichmäßiges Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Den größten Anteil hat die Altersgruppe zwischen 46 und 50 Jahre. Auch das Durchschnittsalter mit 45,7

Jahre entspricht fast dem Gesamtdurchschnittsalter aller Beschäftigten. In den nächsten Jahren ist hier mit einer altersbedingten durchschnittlichen Fluktuation von ca. 32 % zu rechnen.



	Frauen	Männer	Gesamt
Anzahl	4	227	231
Ø-Alter	41,5	45,7	45,6

ABBILDUNG 36



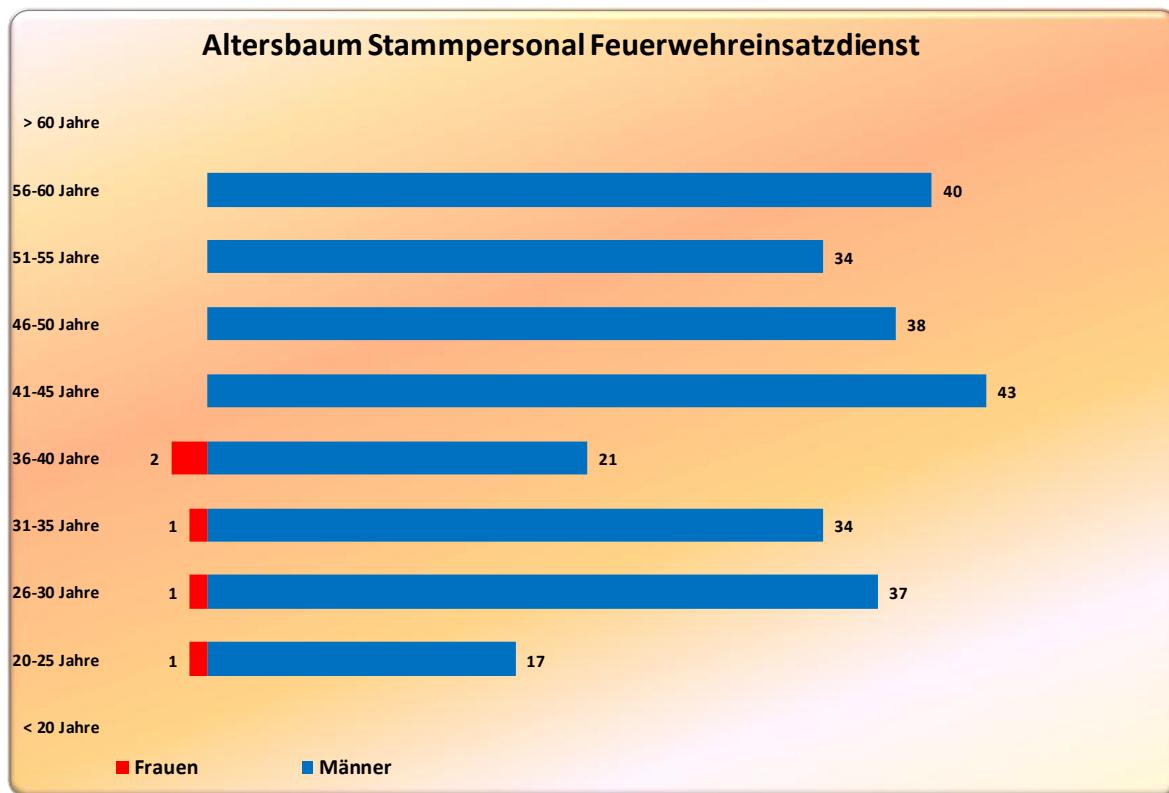
Fluktuation bis 2027: 86 Personen

Quote: 37,2%

ABBILDUNG 37

Der Feuerwehreinsatzdienst ist ebenfalls ein Berufsbild welches nur wenige weibliche Beschäftigte ausüben. Zumindest bei der Stadt Mannheim sind darüber hinaus auch sehr junge weibliche Beschäftigte. Ein Zeichen dafür, dass dieses Berufsbild erst seit wenigen Jahren für Frauen in Frage kommt. Die Kategorie der über 60-jährigen ist hier (noch) nicht gefüllt, da im Berichtsjahr noch die Sonderaltersgrenze von 60 Jahren be-

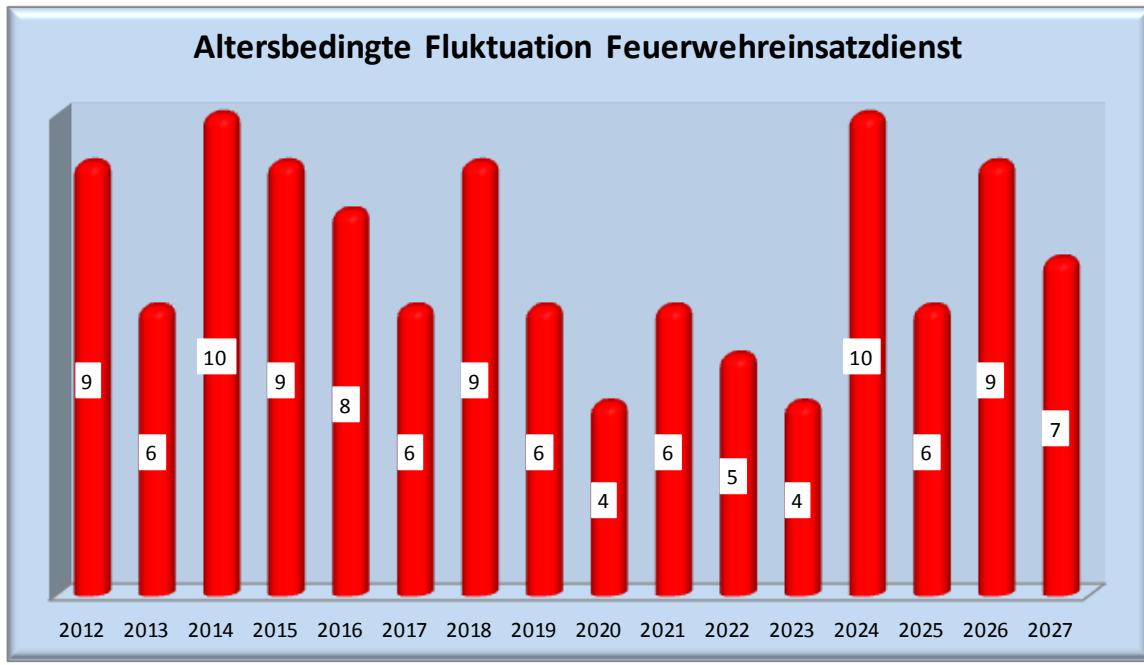
stand hat. In der Altersstruktur ist die gute Nachwuchsrekrutierung zu erkennen, die Gruppe der 26-35 Jährigen hat einen verhältnismäßig hohen Anteil und bildet eine solide Grundlage für die zukünftige Personalentwicklung. Eine kleinere Lücke ist bei der Altersgruppe 36-40 Jahre zu verzeichnen. Auch hier spielten Einstellungsstopp und Wiederbesetzungsperre eine entscheidende Rolle.



	Frauen	Männer	Gesamt
Anzahl	5	264	269

	Frauen	Männer	Gesamt
Ø-Alter	32,3	42,7	42,5

ABBILDUNG 38



**Fluktuation bis 2027: 114 Personen**

**Quote: 42,4%**

ABBILDUNG 39

Interessant ist auch, dass die mit 1.801 Beschäftigten des Innendienstes anteilmäßig größte Berufsgruppe mit 45,7 Jahre Durchschnittsalter nahezu einen identischen Wert wie der Gesamtaltersdurchschnitt aufweist.

### 3. Führungskräfte

Im Fokus steht auch die Altersstruktur der Führungskräfte der Ebenen 1 und 2, die alle Dienststellen- sowie die Abteilungsleitungen umfassen. Mit 51,5 Jahren im Durchschnitt haben sie, wie auch zu erwarten war, ein deutlich höheres Durchschnittsalter im Verhältnis zum gesamten Stammpersonal. Die altersbedingte Fluktuation der nächsten 15 Jahre weist eine Quote von rd. 60% auf. Hier gilt es, rechtzeitig Nachwuchsführungskräfte herauszubilden und für die anstehenden Aufgaben zu qualifizieren.

Das Finden von Talenten und Führungskräften, Erkennen und Entwickeln von Potenzialen sowie Unterstützen und Qualifizieren aller Mitarbeiterinnen ist Aufgabe des Kompetenzzentrums für Managemententwicklung.

Vor allem auch junge Mitarbeitende haben für die Stadtverwaltung Mannheim eine besondere Bedeutung. Sie sind die personifizierte Zukunft. Das Kompetenzzentrum bereitet sie auf die großen Herausforderungen vor und stützt sich dabei auf die Erfahrung derer, die bereits ereignisreiche Jahrzehnte im Berufsleben absolvierten. Es unterstützt den Fachbereich 11 bei der Auswahl der Nachwuchskräfte, die sich in einer zukunftsorientierten Umgebung bewähren. Dass hier Handlungsbedarf besteht, ist der altersbedingten Fluktuation vor allem in den Jahren 2020 bis 2024 zu entnehmen.

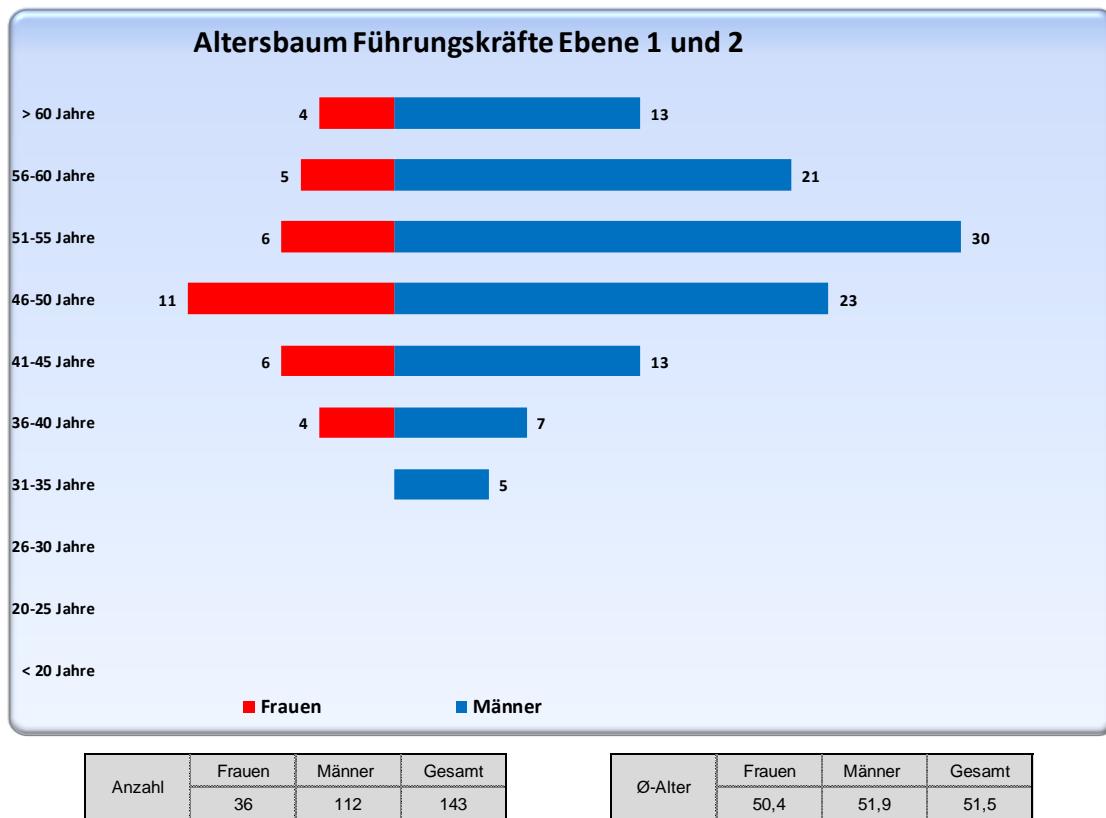
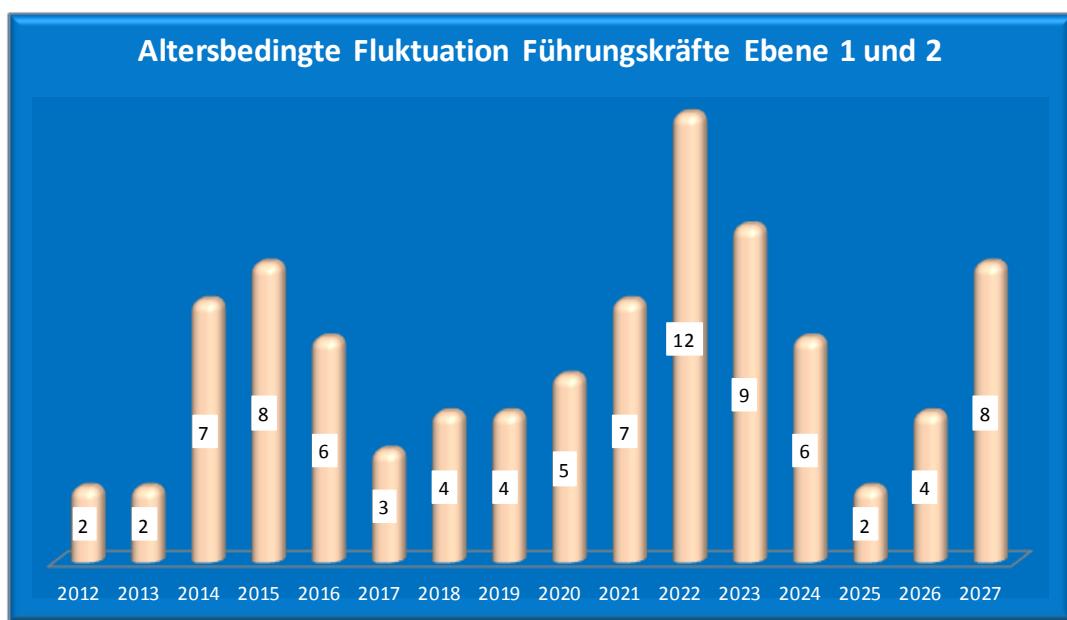


ABBILDUNG 40



Fluktuation bis 2027: 89 Personen

Quote: 60,1%

ABBILDUNG 41

#### 4. Instrumente und Maßnahmen

Spätestens wenn innerhalb einer Berufsgruppe das Durchschnittsalter über 50 Jahre steigt, müssen neben der Gewinnung von Nachwuchskräften Maßnahmen ergriffen werden um den drohenden Wissens- und Personalverlust zu kompensieren bzw. zu verhindern.

Als betriebliche Gestaltungsoptionen und Maßnahmen für die Bewältigung des altersstrukturellen Wandels der Belegschaft können folgende Punkte genannt werden:

- ↗ Aktuelle Darstellung der betrieblichen und bereichsspezifischen Personal- und Altersstruktur, um unausgewogene Altersverteilungen zu analysieren und daraus resultierende Handlungsfelder sowie Maßnahmen zu definieren und durchzuführen
- ↗ Ausbau einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung sowie Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu unterstützen
- ↗ Betrachtung der Tätigkeiten, die nur über einen begrenzten Zeitraum ausgeübt werden können; Ausschalten von längerfristigen einseitigen Belastungen der Beschäftigten, Belastungsminderung und -wechsel im Zusammenwirken mit den betrieblichen Akteuren der Arbeitssicherheit, der Arbeitsmedizin sowie des Arbeitsschutzausschusses
- ↗ Vermeidung zu einseitiger Spezialisierungen, stattdessen systematische Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch Tätigkeits- und Anforderungswechsel im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung
- ↗ Nutzen der Erfahrung Älterer auch in Innovationsprojekten
- ↗ Ständige Aktualisierung der Wissensbasis durch die Realisierung von lebenslangen Lernzyklen bis ins hohe Alter, da neues Wissen über die Rekrutierung junger Nachwuchskräfte kaum noch realisiert werden kann; Pflege und Weiterentwicklung der betrieblichen Qualifikationsbasis
- ↗ Abbau der Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ↗ Aufwerten des Status von Fachlaufbahnen neben hierarchischen Karrieren
- ↗ Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und systematische Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer durch altersgemischte Arbeitsgruppen.
- ↗ Systematischer Aufbau eines Wissensmanagements in Verbindung eines gesamtstädtischen Konzepts zur Organisations- und Personalentwicklung
- ↗ Vereinbarkeit von Pflege und Beruf
- ↗ Heimarbeit / Telearbeit

Die genannten Instrumente und Maßnahmen wurden vor allem für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert. Im diesjährigen Schwerpunktthema wird aber auch an vielen Stellen immer wieder Bezug zum Thema Ausbildung genommen. Das letzjährige Schwerpunktthema weist spätestens seit Beginn der Ausbildungsoffensive eine Vielfalt an Aktivitäten und angebotenen Ausbildungsberufen auf, welche nun nachfolgend detailliert dargestellt werden sollen.

## AUSBILDUNG BEI DER STADT MANNHEIM

---

### Einleitung

Obwohl die Ausbildung bei der Stadt Mannheim seit der im Jahr 2007 gestarteten **Ausbildungsoffensive** deutlich forciert wurde, konnte die Thematik durch die Entwicklung der neuen Gesamtstrategie für die Stadtverwaltung Mannheim nochmals in einen völlig neuen Kontext gestellt werden. Das starke Engagement der Stadt Mannheim für die Ausbildung kann direkt aus dem zweiten Strategischen Ziel „**Offen für Talente**“ abgeleitet werden.

Eine starke und qualitätsorientierte Ausbildung liefert somit die Basis zur Zielerreichung dieses Strategischen Zieles. Folglich erfährt die Ausbildungsoffensive (siehe Personalbericht der Stadt Mannheim 2010) eine wirkungsvolle Fortführung.

Auch das Schwerpunktthema „**Demografie**“ des vorliegenden Personalberichtes steht in enger Beziehung zum Themenkomplex Ausbildung. Um die Verfestigung des Durchschnittsalters der städtischen Mitarbeiterschaft (siehe Abbildung 18 auf Seite 31) zu erhalten, nimmt die Förderung von qualifizierten Nachwuchskräften eine wichtige Rolle ein; es geht in verstärktem Maße darum, Personal für die Stadt Mannheim zu gewinnen, zu fördern und zu binden.

### Ausbildungsmöglichkeiten

Die Stadt Mannheim verfügt über ein umfangreiches Spektrum an Ausbildungsberufen und Studiengängen, welches in den vergangenen Jahren noch deutlich ausgebaut wurde. Insgesamt werden rund 30 verschiedene Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten angeboten – weit mehr als bei den meisten Ausbildungsbetrieben in der Europäischen Metropolregion Rhein-Neckar, was die **Vielfältigkeit** der städtischen Ausbildungsmöglichkeiten noch hervorhebt.

Das Ausbildungspotential im Jahr 2011 stellt sich inklusive der Eigenbetriebe wie folgt dar:

#### Studiengänge:

- Bachelor of Arts, Public Management
- Bachelor of Arts, Messe-, Kongress- und Eventmanagement (Duale Hochschule Baden-Württemberg / DHBW)
- Bachelor of Arts, Medienmanagement und Kommunikation (DHBW)
- Bachelor of Arts, Öffentliche Wirtschaft (DHBW)
- Bachelor of Arts, Soziale Arbeit (DHBW)
- Bachelor of Arts, Wirtschaftsförderung (DHBW)
- Bachelor of Science, Wirtschaftsinformatik (DHBW)

**Ausbildungsberufe:**

- Bauzeichner/in, Fachrichtung Hochbau
- Bauzeichner/in, Fachrichtung Tiefbau
- Bühnenplastiker/in / Bühnenmaler/in
- Bürokaufmann/-frau
- Drucker/in
- Fachangestellte/r für Bäderbetriebe
- Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste (Archiv)
- Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste (Bibliothek)
- Fachkraft für Abwassertechnik
- Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft
- Fachkraft für Veranstaltungstechnik
- Forstwirt/in
- Fotograf/in
- Gärtner/in, Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau
- Gärtner/in, Fachrichtung Zierpflanzenbau
- Informatikkaufmann/-frau
- Kfz-Mechatroniker/in, Fachrichtung Nutzfahrzeugtechnik
- Maler/in und Lackierer/in
- Maskenbildner/in
- Metallbauer/in
- Straßenbauer/in
- Veranstaltungskaufmann/-frau
- Vermessungstechniker/in
- Volontär/in Public Relations

Der weitere Ausbau des städtischen Ausbildungspotfolios ist in Planung; so wird zurzeit die Implementierung der Ausbildungsberufe Buchbinder/in sowie Berufskraftfahrer/in geprüft.

Neben den regulären Ausbildungsberufen und Studiengängen hält die Stadt Mannheim auch verschiedene Möglichkeiten für noch nicht ausbildungsfähige Jugendliche bereit. Hierzu gehört das **Einstiegsqualifizierungsjahr (kurz: EQJ)**, welches als betriebliches Langzeitpraktikum die Brücke zu einer regulären Ausbildung darstellt. Jedes Jahr stellt die Stadt Mannheim ein bis zwei EQJ-Plätze in verschiedenen Ausbildungsberufen (z. B. Gärtner/in, Fachangestellte/r für Bäderbetriebe, Fachkraft für Abwassertechnik) zur Verfügung. Die Finanzierung erfolgt – den gesetzlichen Regelungen entsprechend – durch einen Arbeitgeberzuschuss der Bundesagentur für Arbeit.

Eine weitere Besonderheit im städtischen Ausbildungspotfolio stellt die mit dem Jobcenter (bis 31.12.2010: ARGE) eingerichtete Ausbildungskooperation dar, welche sich speziell an junge Menschen richtet, die auf dem regulären Ausbildungsmarkt als benachteiligt gelten. So werden im Rahmen dieses Programmes seit dem Jahr 2007 in Zusammenarbeit mit dem Eigenbetrieb Abfallwirtschaft erfolgreich **Metallbauer/innen** ausgebildet.

Um Nachwuchskräfte für die Stadt Mannheim zu gewinnen und um die berufliche Orientierung zu erleichtern, bietet die Stadt Mannheim **Praktikumsplätze** in allen Ausbildungsberufen und Studiengängen an. Hierbei geht es vor allem um Schnupperpraktika (Zeitdauer: 2 Tage bis 3 Wochen), wodurch Ausbildungsinteressierten die Möglichkeit eingeräumt werden soll, bestimmte Berufsfelder kennenzulernen. Oftmals nutzen Schülerinnen und Schüler hierzu die schulischen

Pflichtpraktika wie zum Beispiel das Pflichtpraktikum zur beruflichen Orientierung in Realschulen (kurz: BORS). Aber auch in den Ferienzeiten sind Praktikumsplätze stark nachgefragt.

Insgesamt bewerben sich durchschnittlich pro Jahr über 400 Personen um ein Praktikum in einem der städtischen Ausbildungsberufe bzw. Studiengänge; rund 25% davon kann letztlich ein Praktikum angeboten werden.

## Bewerbungs- und Einstellungsstatistiken

### Entwicklung der Bewerbungszahlen

Das Interesse an einer Ausbildung bzw. an einem Studium bei der Stadt Mannheim ist in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen, was sich in einem stetigen Anstieg der Anzahl der Bewerbungen niederschlägt.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen pro Einstellungsjahrgang.

- 2008: 1.000 Bewerbungen
- 2009: 1.500 Bewerbungen
- 2010: 1.700 Bewerbungen
- 2011: 2.200 Bewerbungen

Die meisten Bewerbungseingänge konnten für den Ausbildungsberuf Verwaltungsfachangestellte/r verzeichnet werden. Auch die Bachelor-Studiengänge Soziale Arbeit (DHBW) sowie Messe-, Kongress- und Eventmanagement (DHBW) erfreuten sich großer Beliebtheit. Insgesamt ist zu bemerken, dass das gesamte Ausbildungspfotolio – abgesehen von wenigen Ausnahmen – von den Bewerberinnen und Bewerbern mit Interesse aufgenommen wurde.

Im Vergleich zu den Vorjahren ist für den Einstellungsjahrgang 2012 der Anteil der weiblichen Bewerberinnen weiter angestiegen (rund 64%), wobei hier der Schwerpunkt auf den Verwaltungsberufen und Studiengängen liegt.

Etwa 20% der Bewerberinnen und Bewerber kommen aus Mannheim, rund 13% haben einen Migrationshintergrund. Die Quote der Bewerberinnen und Bewerber mit Schwerbehinderung liegt bei rund 1%.

### Entwicklung der Einstellungszzahlen

Aufgrund der im Jahr 2007 initiierten Ausbildungsoffensive konnten die Ausbildungszahlen in den vergangenen Jahren deutlich gesteigert werden; seit 2009 werden jedes Jahr rund 100 neue Ausbildungsverhältnisse eingegangen (ohne Praktika).

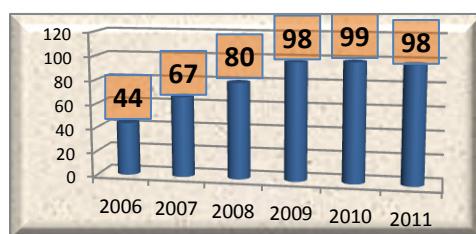


ABBILDUNG 42

Die Einstellungszahl von rund 100 Auszubildenden pro Jahr soll auch in den nächsten Jahren beibehalten werden. Für das Jahr 2012 ist allerdings im Hinblick auf den doppelten Abiturjahrgang nochmals eine temporäre Erhöhung geplant.

Den quantitativ größten Teil zur Steigerung tragen die Ausbildungsberufe und Studiengänge im Verwaltungsbereich bei; aber auch in vielen gewerblich-technischen Ausbildungsberufen konnten die jährlichen Einstellungszahlen nahezu verdoppelt werden.

Anlage 10 veranschaulicht die Entwicklung der Einstellungszahlen der vergangenen Jahre im berufsbezogenen Kontext.

### **Genderaspekte**

Im Jahr 2011 wurden deutlich mehr weibliche Auszubildende (nahezu 60%) eingestellt, wobei hier der Schwerpunkt wie gewohnt in den Verwaltungsberufen und Studiengängen zu finden ist. Im gewerblich-technischen Bereich werden nach wie vor deutlich mehr männliche Auszubildende eingestellt.

### **Wohnort und Herkunft**

Rund 35% der Neueinstellungen sind Mannheimerinnen und Mannheimer; meistens erlernen die Ortsansässigen einen Ausbildungsberuf, während die Studierenden des Öfteren nicht aus Mannheim oder der näheren Umgebung kommen.

### **Migrationshintergrund**

In einer multikulturellen Stadt wie Mannheim ist es auch für den Ausbildungsbereich von enormer Wichtigkeit, die Vielfalt der Bevölkerung widerzuspiegeln. Die Anzahl der sich in Ausbildung befindlichen Migrantinnen und Migranten ist jedoch nicht ohne Weiteres zu ermitteln, da die erforderlichen Definitionsmerkmale überwiegend nicht vollständig bekannt sind. Jedoch ist bei Auszubildenden aufgrund von verschiedenen Merkmalen (z. B. Name, Geburtsort, Sprachkenntnisse, freiwillige Informationen im Rahmen des Auswahlverfahrens) das Vorliegen eines Migrationshintergrundes zu vermuten. Der hieraus resultierende Anteil an Migrantinnen und Migranten im Einstellungsjahrgang 2011 liegt bei rund 18%.

### **Schwerbehinderte bzw. gleichgestellte Auszubildende**

Seit einigen Jahren setzt sich die Stadt Mannheim besonders für die Ausbildung von schwerbehinderten Auszubildenden ein. So absolvieren seit dem Einstellungsjahrgang 2008 jährlich zwei oder drei schwerbehinderte bzw. gleichgestellte junge Menschen ihre Ausbildung, meist im Ausbildungsberuf Verwaltungsfachangestellte/r. Im Jahr 2011 wurden 2 Auszubildende mit Schwerbehinderung eingestellt.

## Auszubildende in Teilzeit

Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, bietet die Stadt Mannheim seit 2008 im Ausbildungsberuf Verwaltungsfachangestellte/r jährlich einen Ausbildungsplatz in Teilzeit an. Bis-her wurde dieser regelmäßig von jungen Müttern in Anspruch genommen, die sich mit hoher Moti-  
vation und Einsatzbereitschaft den Herausforde-  
rungen einer erfolgreichen Berufsausbildung stel-  
len. Dies ist auch im Jahr 2011 der Fall.

## Ausbildungsverbünde

Um den gesteigerten Ausbildungszahlen mit viel-  
fältigen und abwechslungsreichen Praxiseinsät-  
zen zu begegnen, wurden zahlreiche **Kooperati-  
onspartner** – insbesondere für den Verwaltungs-  
bereich – gewonnen. Ohne diese so entstande-  
nen **Ausbildungsverbünde** in verschiedenen Be-  
rufsbildern wäre die praktische Ausbildung der  
zahlenmäßig stark erhöhten Ausbildungsjahr-  
gänge nur schwer möglich, da die Ausbildungskapazitäten in den meisten städtischen Dienst-  
stellen nahezu ausgeschöpft sind.

Die folgenden Kooperationspartner sind im Rah-  
men der Ausbildung bei der Stadt Mannheim ak-  
tiv:

- Eigenbetriebe der Stadt Mannheim
- ABG Abfallbeseitigungsgesellschaft mbH
- Alte Feuerwache gGmbH
- Arbeitstherapeutische Werkstätte Mann-  
heim gGmbH
- Evangelische Kirche Mannheim
- Firma Dewitz Druck Mannheim
- FnF Mannheimer Gesellschaft zur Förde-  
itung von Arbeitsplätze GmbH
- GBG Mannheimer Wohnungsbaugesell-  
schaft mbH
- IHK Rhein-Neckar
- Job-Center
- Musikhochschule Mannheim
- Rhein-Neckar Flugplatz GmbH
- Städtisches Leihamt Mannheim
- Stadtmarketing Mannheim GmbH
- Stadt Wiesloch

Weitere Ausbildungsverbünde sowie die ver-  
stärkte kooperative Zusammenarbeit einzelner  
städtischer Dienststellen sind in Planung.

## Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Um die angebotenen Ausbildungs- und Studienplätze optimal zu besetzen, wird seit 2007 ein intensives Ausbildungsmarketing betrieben, welches sich aus verschiedenen Bausteinen zusammensetzt.

Die Grundlage bilden **Informationsflyer** zu den einzelnen Ausbildungsberufen und Studiengängen sowie **Plakate**, die das komplette städtische Ausbildungsspektrum darstellen.

**Zum Ausbildungsstart  
im Herbst 2013 bieten wir  
viele Möglichkeiten!**

Mannheim bietet Zukunftsperspektiven: Als Wirtschaftsstandort, als Bürgerstadt, als Vorbild für Bildungsgerechtigkeit, kulturelle Vielfalt und Toleranz. Die Stadt Mannheim verfolgt das Ziel, eine der modernsten Verwaltungen Deutschlands zu werden. Gestalte diesen Weg mit und gehöre zu den rund 100 Auszubildenden pro Jahr, die bei der Stadt Mannheim in ihre berufliche Zukunft starten!

**Bewerbungsfrist Duale Studiengänge**

**15.10.2012**

- Öffentliche Wirtschaft (DHBW)
- Wirtschaftsförderung (DHBW)
- Eventmanagement (DHBW) // Kultur // Sport und Freizeit // Kommunale Events\*
- Wirtschaftsinformatik (DHBW)
- Public Management // Hinweis: Vorläufige Studienzulassung erforderlich!  
(Bewerbungsfrist an der Hochschule für öffentliche Verwaltung: **01.10.2012**)
- Soziale Arbeit (DHBW) // Elementarpädagogik // Kinder- und Jugendarbeit //  
Jugend-, Familien- und Sozialhilfe\*

\* Bitte bei Bewerbung Fachrichtung mit angeben!

**Bewerbungsfrist Duale Berufsausbildung**

**15.10.2012**

- Verwaltungsfachangestellte/r
- Kfz-Mechatroniker/in ■ Fachangestellte/r für Bäderbetriebe
- Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste // FR Archiv // FR Bibliothek
- Gärtner/in // FR Garten- und Landschaftsbau // FR Zierpflanzenbau

**15.12.2012**

- IT-Kaufmann/-frau ■ Veranstaltungskaufmann/-frau ■ Forstwirt/in
- Straßenbauer/in ■ Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft (m/w)
- Fachkraft für Abwassertechnik (m/w)
- Erzieher/in

Weitere Informationen findest du unter [www.mannheim.de/ausbildung](http://www.mannheim.de/ausbildung).

**Bewerbungsanschrift:**  
Stadt Mannheim  
Fachbereich Personal-Organisation  
Team Ausbildung  
Postfach 10 30 51, 68030 Mannheim  
oder per Email an: [ausbildung@mannheim.de](mailto:ausbildung@mannheim.de)

**STADT MANNHEIM**  
Ausbildung. Im Quadrat.

ABBILDUNG 43

Von großer Wichtigkeit für das städtische Ausbildungsmarketing ist auch der Online-Auftritt  
[www.mannheim.de/ausbildung](http://www.mannheim.de/ausbildung).

Statistiken belegen, dass sich rund 25 % der Bewerberinnen und Bewerber eines Ausbildungsjahrgangs auf die städtische Internetpräsenz beziehen und hier ihre Informationen sammeln.

# MANNHEIM<sup>2</sup>

Schriftgröße: A A A Kontrast 2 2 2

- BÜRGER.SEIN
- WIRTSCHAFT.ENTWICKELN
- BILDUNG.STÄRKEN

▼ Ausbildung bei der Stadt Mannheim

- Im Fokus/Aktuelles
- Freie Ausbildungsplätze
- Praktikum
- Angebotene Ausbildungsberufe
- Azubis berichten
- DHBW-Informationstag
- Team Ausbildung
- Auslandspraxisphase
- Nacht der Ausbildung
- Girls' Day 2012
- Ausbildungsentgelt
- Bewerbungstipps

■ STADT.GESTALTEN  
■ KULTUR.ERLEBEN  
■ TOURISMUS.ENTDECKEN

SUCHE IN MANNHEIM<sup>2</sup>

Suchen





**Der perfekte Start ins Berufsleben:  
Ausbildung<sup>2</sup>**

**Aktuelles**

**Ausbildungsplätze für 2013 jetzt online!**

Mannheim bietet Zukunftsperspektiven: Als Wirtschaftsstandort, als Bürgerstadt, als Vorbild für Bildungsgerechtigkeit, kulturelle Vielfalt und Toleranz. Die Stadt Mannheim verfolgt das Ziel, eine der modernsten Verwaltungen Deutschlands zu werden.

**Gestalten Sie diesen Weg mit und starten Sie bei der Stadt Mannheim in Ihre berufliche Zukunft!**

Als einer der größten Arbeitgeber der Europäischen Metropolregion Rhein-Neckar verfügen wir über ein vielseitiges und abwechslungsreiches Aufgabenspektrum. Wir kümmern uns unter anderem um Abfall-beseitigung, Kinderbetreuung, Zulassung von Fahrzeugen, Ausstellung von Personalausweisen, Sportförderung, Umweltberatung, Stadtentwicklung, Grünflächenpflege, Führung des Liegenschafts-katasters und vieles mehr!

**Bringen Sie Ihre Talente und Fähigkeiten bei uns ein!**

Egal ob Sie einen Hauptschulabschluss, die Mittlere Reife oder Abitur haben, bei unserem großen Ausbildungsangebot ist für jeden etwas dabei. Die aktuellen Ausschreibungen und Bewerbungsfristen für den Ausbildungsstart können Sie den [freien Ausbildungsplätzen für 2013](#) entnehmen.

Fachbereich Personal - Organisation  
 Team Ausbildung  
 E-Mail: [ausbildung@mannheim.de](mailto:ausbildung@mannheim.de)  
 Rathaus E5  
 68159 Mannheim

■ Sind Sie an einem Einstieg bei uns interessiert?  
 Dann bewerben Sie sich doch einfach!  
 Stadt Mannheim  
 Fachbereich  
 Personal-Organisation  
 Team Ausbildung  
 Postfach 10 30 51  
 68030 Mannheim  
[ausbildung@mannheim.de](mailto:ausbildung@mannheim.de)

■ [Die aktuellen Ausschreibungen freier Ausbildungsplätze finden Sie hier!](#)

ABBILDUNG 44

Des Weiteren ist das Ausbildungsangebot der Stadt Mannheim seit Jahren verstärkt in einschlägigen Print- und Onlinemedien zu finden.

Ein weiteres bedeutsames Standbein des städtischen Ausbildungsmarketing stellt die seit Jahren intensiv betriebene **Messearbeit** dar. Allen voran sind „Mannheims Nacht der Ausbildung“ sowie die „JOBS FOR FUTURE“ zu nennen, an denen die Stadt Mannheim jedes Jahr mit großem Erfolg teilnimmt. Auch beim jährlich stattfindenden Studieninformationstag an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim sowie bei der Messe „Vocatium Rhein-Neckar“ ist die Stadt Mannheim präsent. Die Messearbeit wird abgerundet durch kleinere Veranstaltungen in Schulen (z. B. Berufsinformationstage und Ausbildungsplatzbörsen) und bei der Bundesagentur für Arbeit.

### **Übernahmemodalitäten**

Angesichts der demografischen Entwicklung sowie zur Stärkung der Nachhaltigkeit der städtischen Ausbildungsoffensive ist das Thema **Übernahme von Auszubildenden** von zentraler Bedeutung.

Grundsätzlich bildet die Stadt Mannheim über den bestehenden Bedarf hinaus aus, wobei dies insbesondere für die gewerblich-technischen Ausbildungsberufe gilt.

In den vergangenen Jahren wurden die Auszubildenden einer gemeinderätlichen Regelung entsprechend übernommen, der zufolge in der Regel eine auf ein halbes Jahr befristete Anschlussbeschäftigung nach erfolgreich absolviertem Ausbildung angeboten wurde. Oftmals ergab sich in der Praxis – besonders für die Auszubildenden im Verwaltungsbereich – eine längerfristige oder unbefristete Beschäftigung.

Die **Übernahmewquote** in befristete bzw. unbefristete Beschäftigungsverhältnisse hat sich in den vergangenen Jahren deutlich positiv entwickelt. Nach Quoten von rund 60% in den Jahren 2006 und 2007 sowie rund 90% in den Jahren 2008 und 2009 konnte in den Jahren 2010 und 2011 allen Auszubildenden, die ihre Ausbildung erfolgreich absolviert haben, eine Anschlussbeschäftigung angeboten werden.

Um den städtischen Nachwuchskräften auch in Zukunft optimale berufliche Perspektiven und Entwicklungschancen zu bieten, wurde im Jahr 2011 gemeinsam mit dem Gesamtpersonalrat sowie der Gesamt-Jugend- und Auszubildendenvertretung eine **Dienstvereinbarung** zur Übernahme nach der Ausbildung bei der Stadt Mannheim erarbeitet. Diese Dienstvereinbarung sieht grundsätzlich für alle Auszubildenden eine Anschlussbeschäftigung von einem Jahr vor, wobei leistungsstarke Auszubildende unter bestimmten Voraussetzungen unmittelbar in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse übernommen werden.

### **Ausblick**

Auch in den kommenden Jahren soll die städtische Ausbildungsoffensive fortgeführt werden. Hierbei wird weiterhin ein besonderer Schwerpunkt auf die Sicherung der Ausbildungsqualität gesetzt. Des Weiteren wird es – insbesondere aufgrund der demografischen Entwicklung – immer wichtiger, die Verbleibsentscheidung der ausgebildeten Nachwuchskräfte bei der Stadt Mannheim zu fördern. Hierzu werden weiterhin berufliche Chancen und Entwicklungsperspektiven offeriert, um die Handlungsfähigkeit der Stadt Mannheim auch in Zukunft wirkungsvoll zu sichern.

## GLEICHBERECHTIGUNG / GLEICHSTELLUNG

---

**» Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. «**

(Artikel 3 Abs. 2 Grundgesetz)

Eine auf die Geschlechtergerechtigkeit ausgerichtete Personalpolitik ist eine Querschnittsaufgabe. Von den Beteiligten an diesem Prozess wird erwartet, dass sie ihre Entscheidungen überprüfen und sicherstellen, dass diese die Gleichheit der Geschlechter fördert und weiter entwickelt. Bestehende Nachteile für beide Geschlechter können sukzessive abgebaut werden. Gender Mainstreaming ist Politik für Frauen und Männer und hilft die gesellschaftliche Lebenswirklichkeit gerechter zu gestalten. Darüber hinaus richtet sich Frauenförderung in den Bereichen, in denen nachweislich die Gleichberechtigung von Frauen noch nicht erreicht wurde, wie es vom Grundgesetz und einschlägigen EU-Richtlinien gefordert wird, speziell an Frauen; die Verbesserung der Aufstiegschancen von Frauen und die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte sind hierbei von zentraler Bedeutung.

Zur Beschreibung von Zielen und Leistungen der Verwaltung gehört auch bewusst darzustellen und zu entscheiden, welche Gruppen der Bevölkerung erreicht werden.

Insbesondere unter dem Gesichtspunkt der unterschiedlichen Bedürfnisse von Männern und Frauen ist dies in der Zukunft Standard bei der

Stadt Mannheim. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist zentrales Element zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit und somit auch eine entsprechende Anforderung an die Arbeitgeberin Stadt Mannheim.

Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzungen konnte in den vergangenen Jahren bei der Stadt Mannheim eine weitere Steigerung der Frauenquote erreicht werden. Dies gilt sowohl für die Gesamtbeschäftigtanzahl (54,5%) als auch für den Bereich des unbefristet beschäftigten Stammpersonals (53,7%). Beide Kennzahlen liegen beispielweise auch über den entsprechenden statistischen Vergleichswerten für Mannheim, Baden-Württemberg bzw. die gesamte Bundesrepublik. Auch gegenüber dem Vergleichswert des Vorjahres (Stichtag 30.06.) ist erneut ein leichter Anstieg um jeweils 0,4 Prozentpunkte zu verzeichnen.

Deutliche Unterschiede lassen sich hierbei allerdings bei einer Differenzierung nach Kernverwaltung und nach Eigenbetrieben erkennen. Während der Anteil weiblicher Beschäftigter in den Dienststellen der Kernverwaltung bei über 60% liegt, weisen die Eigenbetriebe – insbesondere auch geprägt durch deren überwiegend gewerblich-technische Aufgabenstruktur – eine Quote von lediglich rd. 29% auf. Konzentriert man die Analyse auf das Stammpersonal und lässt somit das künstlerische Personal des Nationaltheaters unberücksichtigt, verringert sich der Frauenanteil auf rd. 20%.

Wesentliche Unterschiede und hieraus abgeleitet auch Handlungsbedarfe werden zudem bei einer weitergehenden Differenzierung des Stammpersonals z. B. nach Beschäftigungsgruppen oder Beschäftigungsumfang erkennbar.

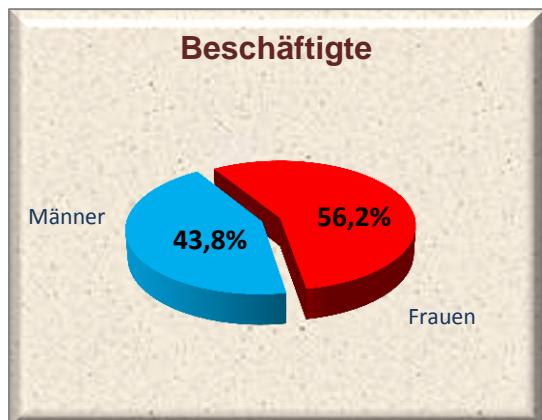


ABBILDUNG 45

Im Bereich der Tarifbeschäftigten hat sich der Frauenanteil gegenüber dem Vorjahr nochmals um 0,1 Prozentpunkte erhöht.

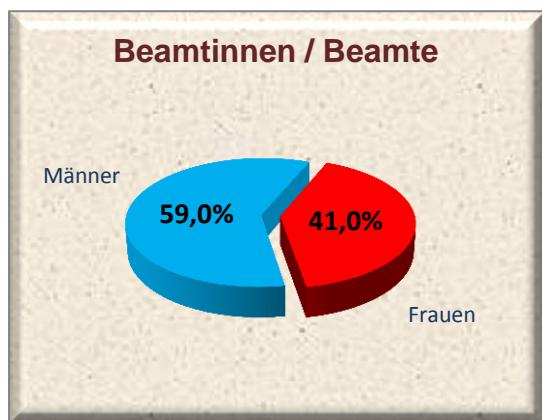


ABBILDUNG 46

Die deutlich niedrigere Frauenquote im Beamtenbereich, die sich im Vergleich zum Vorjahr aber um mehr als 2 Prozentpunkte verbesserte, resultiert letztlich aus der Situation des Feuerwehreinsatzdienstes, der bei einer Gesamtstärke von 268 Personen (30.06.) nur 5 Beamtinnen umfasst. Außerhalb dieses Bereichs haben die Beamtinnen einen Anteil von 56,1% erreicht.

Ein interessantes Bild ergibt sich auch bei einer Analyse des Beschäftigungsumfangs beim Stammpersonal, wo der eindeutige Schwerpunkt noch immer bei den Frauen liegt.

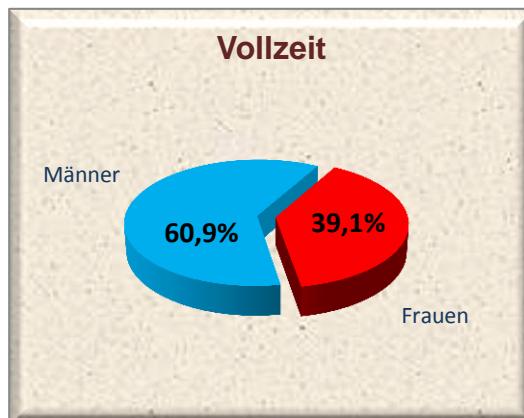


ABBILDUNG 47

Bei den vollbeschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Verbesserung des Frauenanteils um einen Prozentpunkt zu verzeichnen.

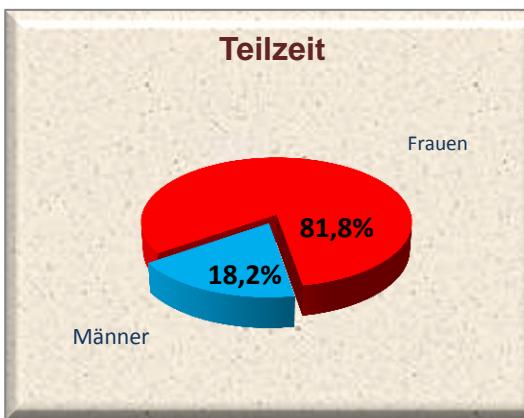


ABBILDUNG 48

Der Frauenanteil erhöhte sich hier um 0,7 Prozentpunkte. Als eine der wesentlichsten Ursachen für diese Entwicklung ist die Tatsache zu sehen, dass im zurückliegenden Jahr zahlreiche Männer in Altersteilzeit infolge Rentenbezugs aus dem Beschäftigungsverhältnis ausgeschieden sind.

Obwohl in den vergangenen Jahren zweifelsfrei Verbesserungen erzielt werden konnten, sind hinsichtlich des Frauenanteils in den höheren Bezahlungs- und Entgeltgruppen durchaus noch personalwirtschaftliche Handlungsfelder gegeben.

Die nachfolgenden Analysen zum Stichtag 30.06.2011 beziehen sich auf den Bereich des Stammpersonals, d. h. unbefristet Beschäftigte ohne Beurlaubte und ohne künstlerisches Personal Nationaltheater.

Beamtinnen / Beamte	2010	2011
höherer Dienst	28,3%	27,3%
gehobener Dienst	56,5%	59,4%
mittlerer Dienst	3,3%	3,8%
gesamt	38,8%	41,0%

ABBILDUNG 49

Hinsichtlich der Entwicklung im höheren Dienst ist aus statistischer Sicht zu beachten, dass es sich hierbei um einen vergleichsweise kleinen Personenkreis handelt und sich selbst geringste Veränderungen prozentual stärker auswirken.

So bewirkte beispielsweise der Wechsel der Bürgermeisterin Warminski-Leitheußer in die Landesregierung Baden-Württemberg zum Stichtag prozentual eine Verschlechterung der Frauenquote im höheren Dienst. Mit der Wahl von Frau Dr. Freundlieb bzw. ihrem Dienstantritt zum 01.11.2011 wurde dieses statistische Manko wieder ausgeglichen.

Die Erhöhung des Frauenanteils im gehobenen Dienst ist letztlich auch Ergebnis der Ausbildungssituation.

Beschäftigte	2010	2011
Entgeltgruppe E 15U		
Entgeltgruppe E 15	11,8%	11,8%
Entgeltgruppe E 14	37,7%	37,0%
Entgeltgruppe E 13	32,6%	35,8%
gesamt	56,1%	56,2%

ABBILDUNG 50

Auch für den Bereich der Tarifbeschäftigte ist auf die statistischen Risiken vergleichsweise kleiner Bezugsgrößen hinzuweisen.

Führungsverantwortung in den obersten Leitungsebenen oblagen zum Stichtag 30.06.2011

- ❖ 6 Fachbereichs- und Amtsleiterinnen
  - Frauenbeauftragte
  - Fachbereich Immobilienmanagement
  - Kulturamt
  - Fachbereich Sport und Freizeit
  - Fachbereich Gesundheit
  - Baukompetenzzentrum
- ❖ 2 Eigenbetriebsleiterinnen
  - Nationaltheater
  - Kunsthalle

Bis kurz vor dem Stichtag bzw. dann wieder ab 01.11.2011 wurde diese Gruppe verstärkt durch

- ❖ 1 Bürgermeisterin
  - Dez. III – Bildung, Jugend, Gesundheit, Sport

Darüber hinaus wird der Vorsitz des Gesamtpersonalrats von einer Frau wahrgenommen.

Weitere statistische Kennzahlen sind diesem Bericht als Anlage 12 beigefügt.

Ergänzende Informationen zu diesem Themenkreis entnehmen Sie bitte den entsprechenden Ausführungen in unserem Schwerpunktthema »DEMOGRAPHIE« sowie unter »AUSBILDUNG«.

## MIGRATION

---

Die Stadt Mannheim ist in ihrer über 400-jährigen Stadtgeschichte überwiegend geprägt von einem Geist der Offenheit und Toleranz. Immer wieder wurden Migrantinnen und Migranten – darunter auch zahlreiche Glaubensflüchtlinge – zu überzeugten und die Stadt prägenden Mannheimerinnen und Mannheimern.

Gegenwärtig leben Menschen aus 170 Nationen in Mannheim, nahezu 38 Prozent der Mannheimer Bevölkerung haben einen Migrationshintergrund – Mannheim ist eine „Bunte Stadt“, in der Weltoffenheit, Vielfalt und Toleranz seit der Stadtgründung gelebt werden.

Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Mannheim als eines von sieben strategischen Zielen formuliert:

**„Toleranz leben – Mannheim ist Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen.“**

Diese Entwicklung der Stadtgesellschaft setzt gleichzeitig aber voraus, dass auch die Verwaltung die Vielfalt der Bevölkerung widerspiegelt und somit auch einen verbesserten Zugang zu den verschiedenen Bevölkerungsgruppen hat.

Seit dem Mikrozensus 2005 ermitteln die Statistischen Landesämter und das Statistische Bundesamt indirekt Daten zum Migrationshintergrund. Als Personen mit Migrationshintergrund definiert werden „alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem nach 1949 zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil.“

Gegenwärtig ist jedoch zu beachten, dass diese Informationen – bezogen auf die gesamte Mitarbeiterschaft – bisher weder erhoben noch datentechnisch gespeichert bzw. auswertbar sind. Insoweit umfassen die nachfolgenden Analysen lediglich Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit.

Ausgehend vom – zumindest in Mannheim festgestellten – statistischen Erfahrungswert, dass rd. 35% aller Personen mit Migrationshintergrund die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen, kann für die Stadtverwaltung jedoch ebenfalls unterstellt werden, dass der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund die sich hinsichtlich der ausländischen Staatsangehörigkeit ergebende Quote deutlich übersteigt.

Der Anteil der rd. 560 Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit ...

... an der Gesamtbeschäftigtanzahl:

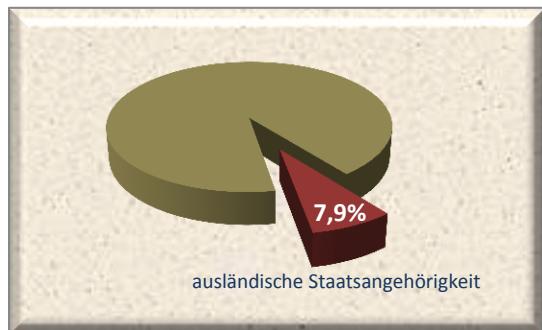


ABBILDUNG 51

Die insgesamt 54 Herkunftsländer dieser Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter lassen sich in drei große Bereiche gliedern:

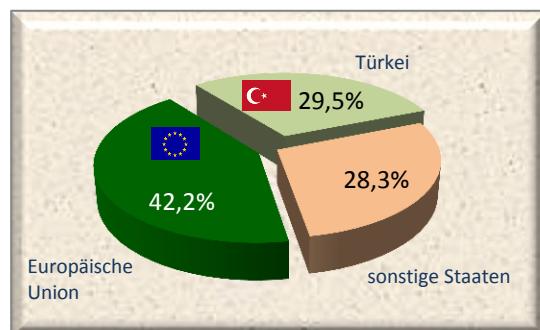


ABBILDUNG 54

... am Stammpersonal



ABBILDUNG 52

Innerhalb der europäischen Union zeigen sich folgende Schwerpunkte:

Italien .....	16,6%
Griechenland .....	5,4%
Polen .....	3,6%
Spanien .....	3,6%
Österreich .....	3,0%
Frankreich .....	2,5%

... bei den Auszubildenden

inkl. Praktikantinnen/Praktikanten

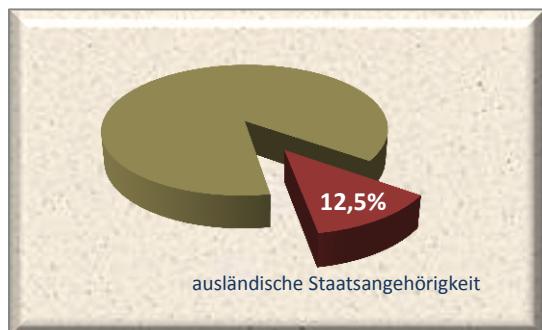


ABBILDUNG 53

Die Schwerpunkte der Tätigkeitsfelder liegen einerseits im technischen Bereich, insbesondere aber auch in den sog. „Sonstigen Diensten“, zu denen in Mannheim beispielsweise auch Sonderfunktionen in den Museen, Büchereien und Bädern gerechnet werden. Mehr als die Hälfte der diesem Bereich zugeordneten Personen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Nationaltheaters – als ältestes kommunales Theater der Welt und als Vierspartenhaus mit einem umfangreichen künstlerischen Personalkörper.

Neben dem Nationaltheater gehören der Fachbereich Kinder, Jugend und Familie, der Eigenbetrieb Abfallwirtschaft sowie der Fachbereich Straßenbetrieb und Grünflächen zu den Organisationseinheiten mit der höchsten Zahl an Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit.

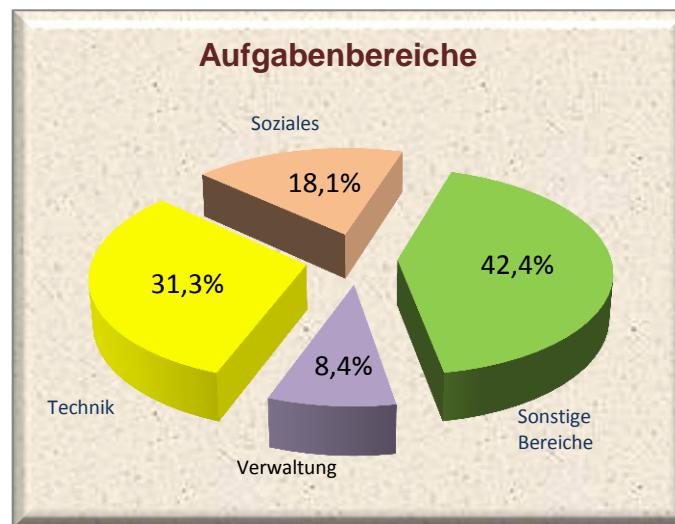


ABBILDUNG 55

## INKLUSION / SCHWERBEHINDERTE

Menschen mit Behinderung gehören wie alle anderen zur Gesellschaft und brauchen nicht als Außenstehende integriert werden – so die Kernaussage des aus der UN-Behindertenrechtskonvention stammenden Begriffs der **Inklusion**.

Mit ihm ist u.a. auch die Forderung verbunden, dass Menschen mit Behinderung einen gleichberechtigten Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten. Dies gilt insbesondere bei Bewerbungsverfahren; so lädt die Stadtverwaltung Mannheim jede Bewerberin bzw. jeden Bewerber mit Behinderung – soweit nicht offensichtlich ungeeignet – zum Vorstellungsgespräch ein. An dieser Bewerbungsrounde nimmt dann auch der/die örtliche Schwerbehindertenvertreter/in oder ein Vertreter der Gesamtschwerbehindertenvertretung teil.

Einen besonderen Stellenwert besitzt in diesem Zusammenhang auch die Ausbildung von schwerbehinderten Jugendlichen; Details hierzu entnehmen Sie bitte unserem Thema »**AUSBILDUNG**«.

Dieses Element als Teil eines Gesamtprozesses war letztlich auch Voraussetzungen dafür, dass die Stadt Mannheim in den vergangenen Jahrzehnten ihrer gesetzlichen bzw. sozialpolitischen Verantwortung gerecht werden konnte und schwerbehinderte bzw. gleichgestellte Personen in einem Umfang beschäftigt, der die gesetzliche Mindestvorgabe von 5% deutlich übersteigt.

Die Entwicklung der Schwerbehindertenquote seit 2002 stellt sich hierbei wie folgt dar:

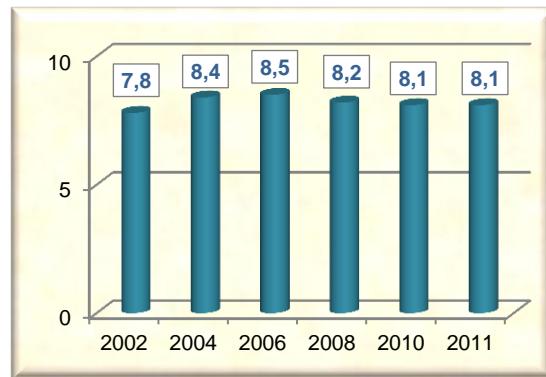


ABBILDUNG 56

Bei einer Aufgliederung nach Mitarbeitergruppen ergab sich zum Dezember 2011 folgende Situation:

	mit schwerbehinderten / gleichgestellten Menschen besetzte Pflichtplätze			SB-Quote bezogen auf die Mitarbeitergruppe
	Frauen	Männer	Summe	
Beschäftigte	196	292	488	8,8%
Beamten / Beamte	17	18	35	3,6%
SUMME	213	310	523	8,1%

ABBILDUNG 57

Die geschlechtsspezifische Differenzierung ergibt für die Frauen eine Schwerbehindertenquote von insgesamt rd. 6,2%; der Vergleichswert der Männer liegt bei 10,0%. Dieser Unterschied ist letztlich auch vor dem Hintergrund der jeweiligen Einsatzbereiche zu bewerten, d.h. der Beschäftigungsschwerpunkt der männlichen schwerbehinderten Menschen liegt bei Dezernat IV (Bauen, Planung, Umwelt, Verkehr) mit seinem hohen „Arbeiteranteil“ an der Gesamtbeschäftigungszahl.

Ca. 1/6 der beschäftigten schwerbehinderten Menschen weist einen Grad der Behinderung von mindestens 80% auf; auch in dieser Beziehung erfüllt die Stadt Mannheim ihre Verpflichtung zur Beschäftigung besonderer Gruppen schwerbehinderter Menschen – in diesem Fall bezogen auf die Schwere der Behinderung.

Dies gilt ebenso für die Beschäftigung von schwerbehinderten und gleichgestellten behinderten Menschen, die das 50. Lebensjahr vollendet haben.

Wie die nachfolgende Übersicht verdeutlicht, trifft dies auf nahezu 2/3 der besetzten Plätze zu:

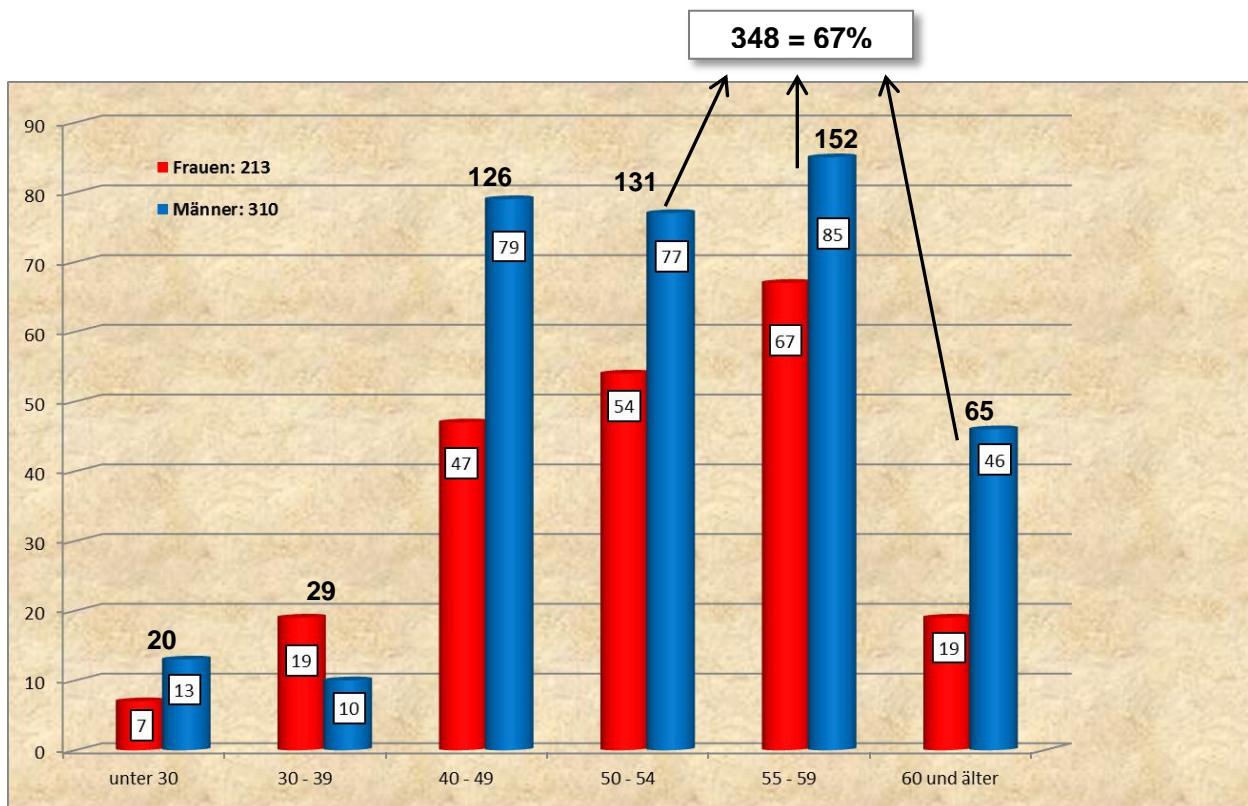


ABBILDUNG 58

Obwohl die Stadt Mannheim ihrer Verantwortung auch durch die Einstellung schwerbehinderter Menschen gerecht wird, entfällt letztlich der überwiegende Teil der Neufälle auf vorhandene Beschäftigte, die infolge gesundheitlicher Beeinträchtigungen den Schwerbehindertenstatus er-

langen. Zuletzt auch vor diesem Hintergrund muss der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit eine besondere Bedeutung eingeräumt werden; auf die Ausführungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement auf Seite 83 dieses Berichts wird hierbei ergänzend verwiesen.

## TEILZEITBESCHÄFTIGUNG

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine gesteigerte Lebensqualität, als Reaktion auf eine verminderte Leistungsfähigkeit, einen fließenden Übergang in den Ruhestand oder letztlich auch arbeitsorganisatorische Erfordernisse – die Gründe für eine Teilzeitbeschäftigung sind vielfältig, können für den Arbeitgeber letztlich aber auch ein wichtiges Kriterium bei der Gewinnung qualifizierten Personals darstellen.

Die Stadt Mannheim war bereits lange vor Inkrafttreten des Teilzeit- und Befristungsgesetzes am 01. Januar 2001 bestrebt, entsprechenden Wünschen aus dem Kreis ihrer Mitarbeiter/innen nachzukommen und bietet in diesem Zusammenhang – teilweise auch bis zur Erreichung or-

ganisatorischer Grenzen – unterschiedliche Teilzeitmodelle an. Dies reicht von einer „klassischen“, d.h. gleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit auf alle Wochentage über einzelne arbeitsfreie Tage während der Arbeitswoche bis hin zu sog. „Sabbatregelungen“. Erklärtes Ziel der Stadt ist es, Teilzeitarbeit in allen Bereichen und auf allen Ebenen, insbesondere auch in Leitungsfunktionen, weiter auszubauen.

Vor diesem Hintergrund sowie durch Abschluss zahlreicher Altersteilzeitvereinbarungen hat die Teilzeitquote des Stammpersonals (unbefristet Beschäftigte) in den vergangenen Jahren insgesamt ein vergleichsweise sehr hohes Niveau erreicht.

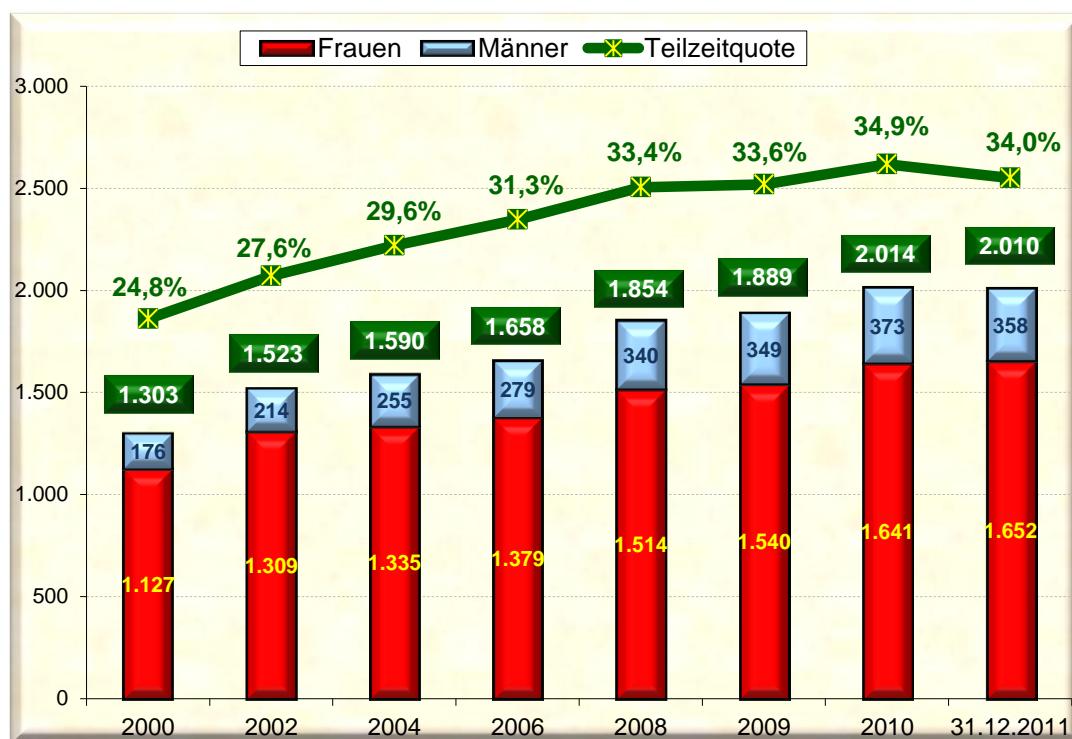


ABBILDUNG 59

Bei einer weitergehenden Differenzierung der Statistik wird deutlich, dass in den vergangenen Jahren zwar durchaus Veränderungen bei der strukturellen Zusammensetzung der Teilzeitbeschäftigte zu verzeichnen sind, der Schwerpunkt aber auch weiterhin bei den Frauen liegt.

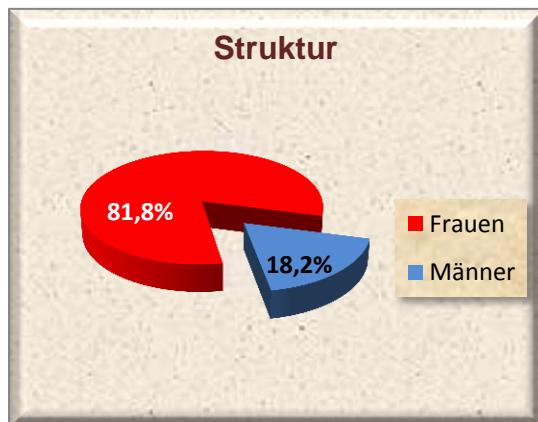


ABBILDUNG 60

Bei einer Aufgliederung nach Mitarbeitergruppen stellte sich der Frauenanteil wie folgt dar:

Tarifbeschäftigte	80,9%
Beamtinnen / Beamte	89,2%

Innerhalb der Mitarbeitergruppen ergibt sich hinsichtlich der Teilzeitquote folgendes Bild:

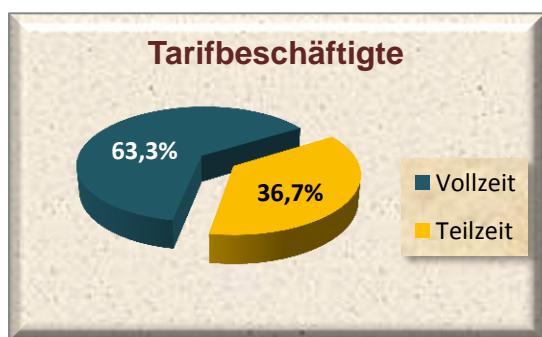


ABBILDUNG 61

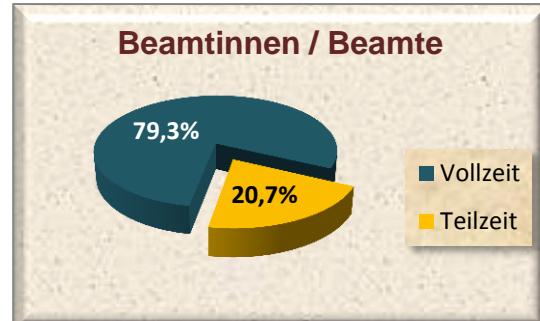


ABBILDUNG 62

Hinsichtlich der bei Beamtinnen und Beamten vergleichsweise niedrigen Quote ist zu beachten, dass mehr als 27% dieser Personengruppe im Einsatzdienst der Feuerwehr tätig sind.

Innerhalb der Verwaltung bzw. der Eigenbetriebe ist die Teilzeitbeschäftigung beim Stammpersonal in unterschiedlicher Ausprägung zu finden; die Dienststellen mit den höchsten Quoten sind hierbei:

Fachbereich Bildung	71,7%
Gesamtpersonalrat	60,0%
Fachbereich Gesundheit	51,7%
Stadtmarketing	50,0%
Rechtsamt	46,2%

Einen nicht unerheblichen Beitrag zur deutlichen Steigerung der Quote leistete die **Altersteilzeit**. In den Jahren 1999 – 2009 konnten hier auf entsprechenden Wunsch der Beschäftigten und nach sorgfältiger Einzelfallprüfung bzw. eingehender Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt 1.025 Altersteilzeitvereinbarungen abgeschlossen werden; die letzten der noch 417 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Altersteilzeit (Stand: Dezember 2011) werden im Laufe des Jahres 2016 ausscheiden.

Neben anderen Aspekten unterstützt die Altersteilzeit – und dies letztlich auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung – die Übernahme von Auszubildenden sowie die Realisierung von Neueinstellungen.

In den letzten Jahren wurde das Spektrum der Teilzeitarbeit um ein weiteres wichtiges Element erweitert: **AUSBILDUNG IN TEILZEIT**.

Details hierzu können den entsprechenden Ausführungen auf Seite 47ff dieses Berichts entnommen werden.

## Teilzeit und Demografie

Nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund des diesjährigen Schwerpunktthemas wird die sowohl quantitative als auch inhaltlich bedeutsame Gruppe der teilzeitbeschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachfolgend einer intensiveren demografischen Analyse unterzogen.

Für die Beschäftigungssituation am 31.12.2011 ergibt sich hierbei folgendes Bild, wobei die Mitarbeiter/innen in Altersteilzeit unberücksichtigt blieben:

	männlich		weiblich		Summe		
	Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigten	Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigten	Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigten	Durchschnittsalter
bis 25 Jahre	5	0,3%	25	1,6%	30	1,9%	24,5
bis 35 Jahre	20	1,3%	186	11,7%	206	12,9%	31,2
bis 45 Jahre	42	2,6%	461	28,9%	503	31,6%	41,8
bis 55 Jahre	77	4,8%	631	39,6%	708	44,4%	51,1
über 55 Jahre	24	1,5%	122	7,7%	146	9,2%	58,8
<b>SUMME</b>	<b>168</b>	<b>10,5%</b>	<b>1.425</b>	<b>89,5%</b>	<b>1.593</b>	<b>100,0%</b>	<b>45,9</b>
<b>Durchschnittsalter</b>	<b>47,5</b>		<b>45,7</b>		<b>45,9</b>		

ABBILDUNG 63

Das Durchschnittsalter der Teilzeitkräfte entspricht zwar exakt der demografischen Gesamtsituation der Stadt, weist aber dennoch für die vergangenen Jahre eine leicht differierende Entwicklung auf.

So ist nicht nur im Vergleich zur Situation des Jahres 2001 ein Anstieg zu verzeichnen, sondern auch für den Zeitraum ab 2006. Verdeutlicht wird dies in nachfolgendem Schaubild:

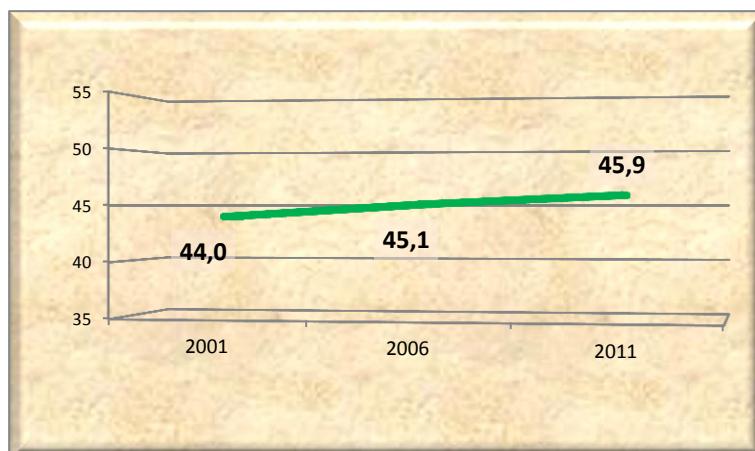


ABBILDUNG 64

Diese Entwicklung ergibt sich u.a. auch durch die Vergrößerung der Altersgruppen ab 46 Jahre von rd. 39% im Jahr 2001 auf nahezu 54% zum Jahresende 2011.

Hinsichtlich weitergehender Detailinformationen für die Jahre 2001 und 2006 wird auf die als Anlage 4 auf Seite 98 beigelegte Übersicht verwiesen.

Im Rahmen einer vertiefenden Detailanalyse war zudem erkennbar, dass eine erhebliche Anzahl teilzeitbeschäftigter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits seit dem Jahr 2001 bzw. früher bei der Stadt Mannheim beschäftigt war. Darüber hinaus wurde hierbei auch nochmals bestätigt, dass die Teilzeitbeschäftigung vielfach nicht die

durchgängige Beschäftigungsform darstellt, sondern sich als die Folge eines langjährigen Entwicklungsprozesses darstellt. Von den insgesamt 1.593 Teilzeitbeschäftigten (ohne ATZ) zum Jahresende 2011 befanden sich beispielsweise 310 im Jahr 2001 in einer Vollbeschäftigung. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Stadt Mannheim vor dem Hintergrund ihrer Zielsetzung einer Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf grundsätzlich den Wünschen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer Arbeitszeitänderung entspricht. Weitere Detailinformationen können der Anlage 3 auf Seite 97 entnommen werden.

## WOHNORT

»Offen für Talente - Mannheim etabliert sich als Stadt der Talente und der Bildung und gewinnt mehr Menschen für sich« – so das zweite von insgesamt sieben strategischen Zielen der Stadt Mannheim.

Aus dieser sich vorrangig auf die Gesamtstadt als politische bzw. wirtschaftliche Einheit beziehende Zielsetzung ergeben sich letztlich auch für die Verwaltung im engeren Sinne entsprechende Folgerungen. Dies gilt einerseits für eine entsprechende Nachwuchsgewinnung, aber auch bezogen auf die Wohnortfrage, d.h. wie ist die

Attraktivität Mannheims aus Sicht Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewerten.

Vor diesem Hintergrund hat die in früheren Jahren eher nachrangige Wohnortanalyse zwischenzeitlich wieder an Bedeutung gewonnen.

Bei einer Fokussierung dieser Auswertung auf den Bereich des Stammpersonals (unbefristet Beschäftigte ohne Beurlaubte und ohne Sonderverträge Nationaltheater) ergibt sich zum Jahresende 2011 folgende Situation:

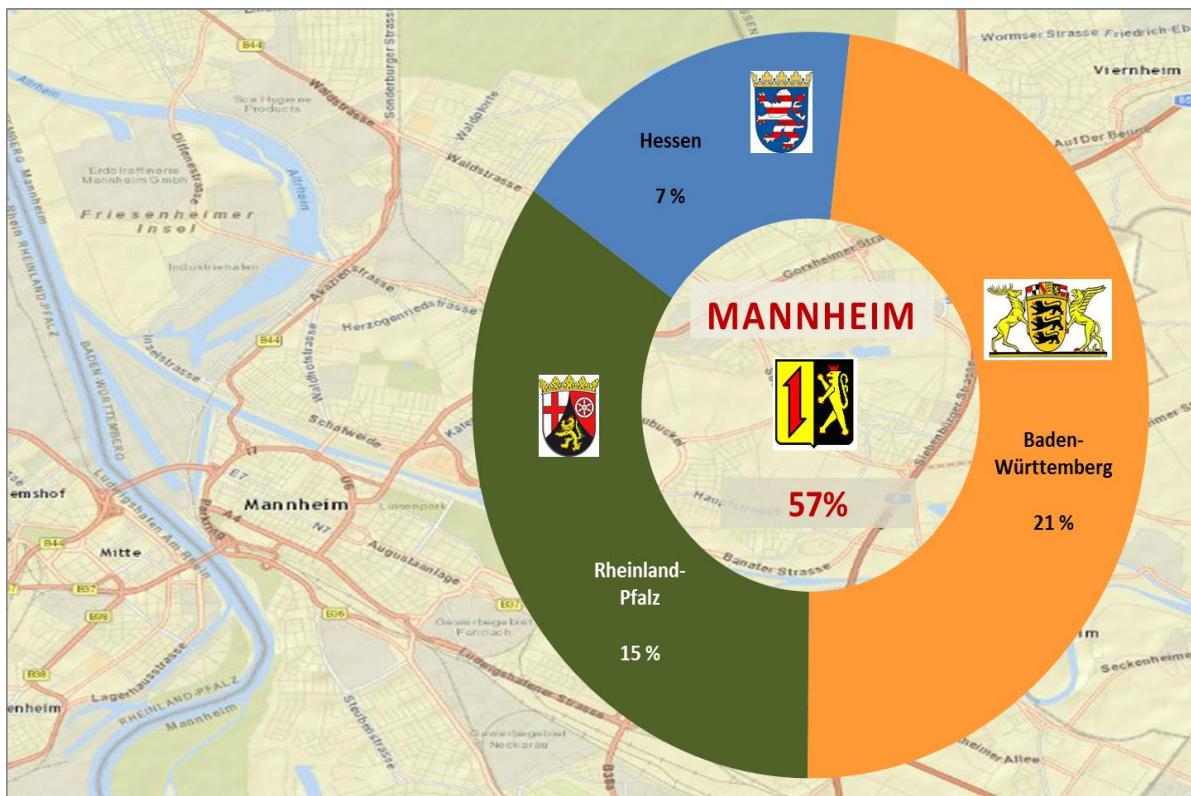


ABBILDUNG 65

Hierbei ist festzustellen, dass zwar die Anzahl der in Mannheim wohnenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Vorjahr angestiegen ist, sich der prozentuale Anteil aber vor dem Hintergrund des generellen Personalzuwachses erneut um einen Prozentpunkt verringerte und insoweit die rückläufige Tendenz der letzten Jahre fortsetzte.

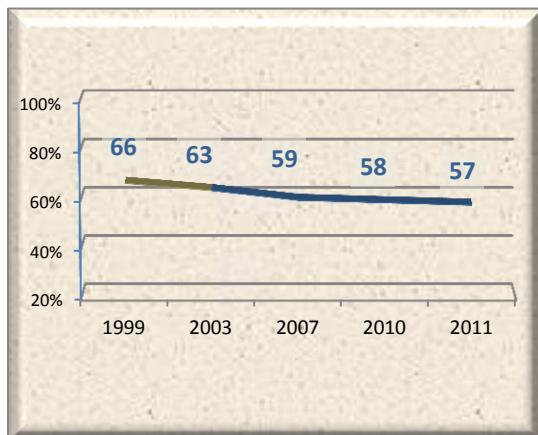


ABBILDUNG 66

Bezogen auf den Vergleichszeitpunkt 2010 wird bei einer Analyse der „Wanderungsbewegung“ erkennbar, dass – bereinigt um die allgemeinen fluktuationsbedingten Einflussfaktoren – jeweils rd. 40 Personen des damaligen Stammpersonals aus Mannheim weggezogen sind bzw. ihren Wohnsitz nach Mannheim verlegt haben.

Eine dem Stammpersonal vergleichbare strukturelle Gliederung findet sich bei den Wohnorten der ....

..... Auszubildenden

	Anzahl			Anteil		
	männlich	weiblich	Summe	männlich	weiblich	Summe
Mannheim	63	78	141	25%	30%	55%
sonstiges BW	22	32	54	9%	12%	21%
Rheinland-Pfalz	26	18	44	10%	7%	17%
Hessen	8	9	17	3%	4%	7%
sonstige	1		1	0%	0%	0%
Summe	120	137	257	47%	53%	100%

ABBILDUNG 67

..... sowie der Praktikantinnen und Praktikanten

	Anzahl			Anteil		
	männlich	weiblich	Summe	männlich	weiblich	Summe
Mannheim	8	36	44	11%	50%	61%
sonstiges BW	2	11	13	3%	15%	18%
Rheinland-Pfalz	4	2	6	6%	3%	8%
Hessen	2	5	7	3%	7%	10%
sonstige		2	2	0%	3%	3%
Summe	16	56	72	22%	78%	100%

ABBILDUNG 68

Mannheim verfolgt u.a. auch das Ziel, die Struktur seiner Stadtgesellschaft innerhalb der Verwaltung abzubilden. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich die Situation der in Mannheim wohnenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung im Sinne einer kleinräumigeren Gliederung zu differenzieren.

Bei einer auf Basis der Stadtbezirke bzw. Stadtteile für den Bereich des Stammpersonals durchgeföhrten Analyse ergibt sich folgendes Bild:

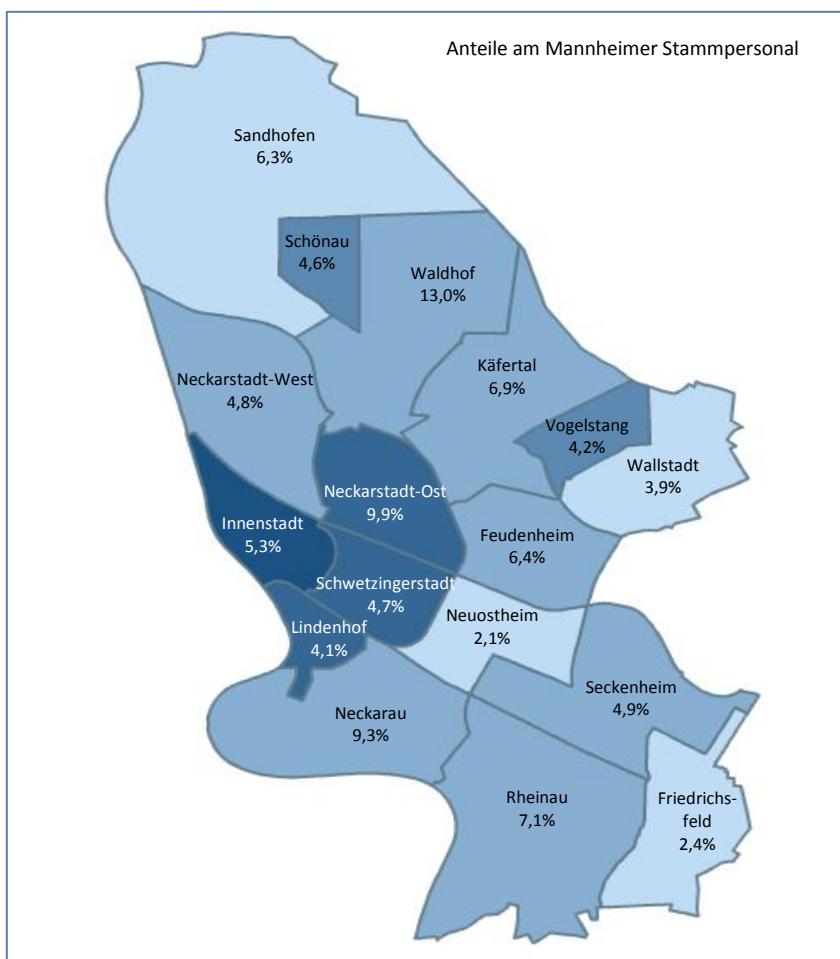


ABBILDUNG 69

Eine detailliertere und ergänzend auch geschlechter-spezifische Darstellung der kleinräumigen Gliederung in direktem Vergleich zur Bevölkerungsstruktur ist der als Anlage 14 auf Seite 108 beigefügten Über-sicht zu entnehmen.

Vor dem Hintergrund des diesjährigen Schwerpunkt-themas >> DEMOGRAFIE << wurde die Altersstruktur der in Mannheim wohnenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer ergänzenden Analyse unter-zogen, deren Ergebnis der nachfolgenden Grafik zu entnehmen ist.

Das Durchschnittsalter der Männer beträgt 47,5 Jahre, das der Frauen 45,6 Jahre; insgesamt wird ein Durchschnitt von 46,4 Jahren erreicht.

Dieses Ergebnis liegt sowohl geschlechtsspezifisch als auch im Gesamtdurchschnitt über den entspre-chenden Werten für das Stammpersonal; die außerhalb Mannheims wohnenden Beschäftigten weisen folglich ein geringeres Durchschnittsalter auf.

Ein detaillierter Gesamtüberblick ergibt sich aus der als Anlage 15 auf Seite 109 beigefügten Analyse.

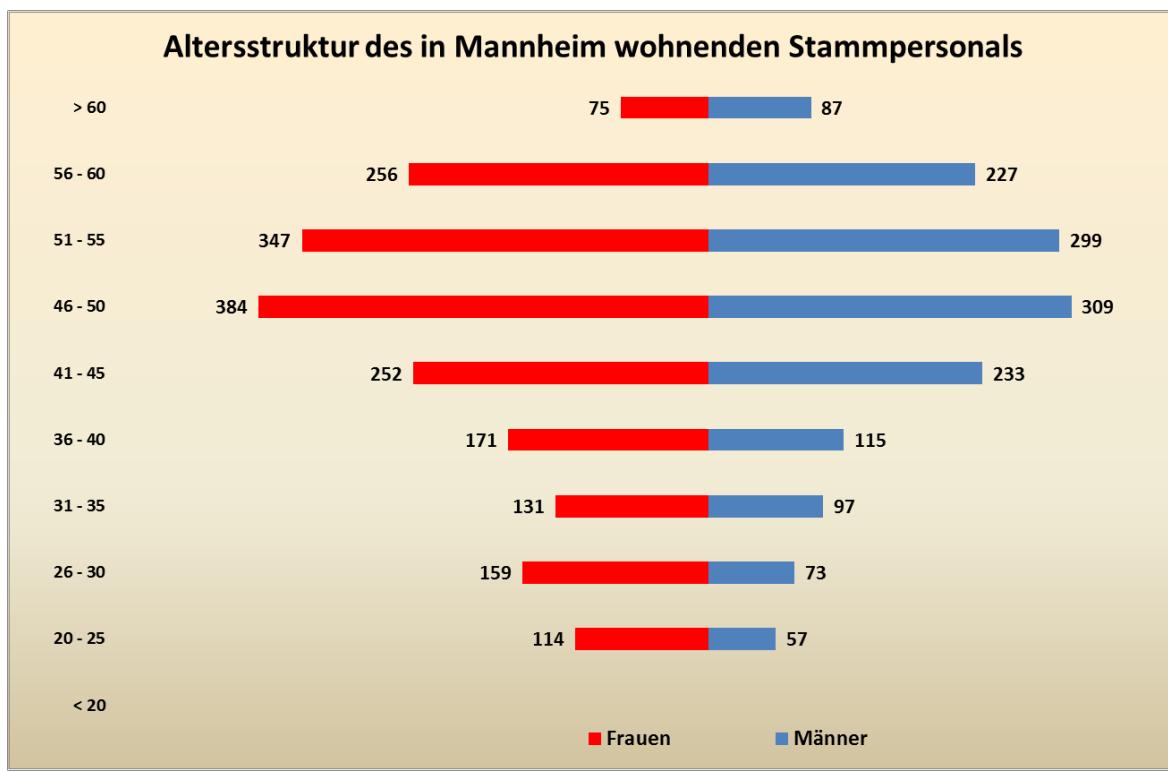


ABBILDUNG 70

## MANAGEMENT- UND PERSONALEMENTWICKLUNG

Autor Dr. Gerhard Mersmann, Fachbereich 17

Die Unternehmensstrategie der Stadt Mannheim mit dem CHANGE<sup>2</sup>-Prozess und den daraus abgeleiteten Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadt Mannheim und dem Ziel einer wirkungs- bzw. zielorientierten Steuerung verlangt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neues Denken und veränderte Handlungsweisen. Gleichzeitig soll ihnen dabei die Chance und die Möglichkeit geboten werden, sich die hierfür erforderlichen Instrumentarien und Kompetenzen im Rahmen gezielter Personalentwicklung aneignen zu können. Damit werden die Voraussetzungen für eine lernende Organisation geschaffen, in der die Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen Veränderung als Chance für die Weiterentwicklung der Verwaltung und der eigenen beruflichen Entwicklung erfahren können.

Die Stadt Mannheim unterstützt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Weg organisatorisch durch das zum 01.Juli 2010 gegründete Kompetenzzentrum Managemententwicklung.

Das Leistungsspektrum des Kompetenzzentrums umfasst die Aufgaben der Personal- und Managemententwicklung und stellt dabei sicher, dass sowohl den Beschäftigten als auch den Führungskräften der Stadt Mannheim auf allen Hierarchieebenen eine angemessene Unterstützung und Qualifizierung zur Verfügung steht. Daneben befasst sich das Kompetenzzentrum mit Talent- und Führungskräfteaquisition und der Managementdiagnostik; es ist hierbei für die Bewertung und Einschätzung von Führungsverhalten und Führungskompetenz auf Basis des Anforderungsprofils für Führungskräfte zuständig. Diese findet u.a. im Rahmen von Personalauswahlverfahren von Führungskräften und als persönliche

Standortbestimmung für Führungskräfte Anwendung.

Ziel ist es, Führen als eigenständige Aufgabe und ausgeprägte Kompetenz in der Stadtverwaltung Mannheim zu verankern und zu etablieren.

Das Leistungsspektrum des Kompetenzzentrums Managemententwicklung im Überblick:

- » **Talent- und Führungskräfteakquisition**
- » **Erhöhung der Attraktivität der Stadt Mannheim als Arbeitgeberin**

### Inplacement

Im Januar 2011 wurde ein Leitfaden zur Einarbeitung, Integration und Bewertung von neu in ihre Position berufene Dienststellen- und Abteilungsleitungen veröffentlicht.

Der Leitfaden beschreibt in drei Phasen, was vor dem ersten Arbeitstag, am ersten Arbeitstag und in den darauf folgenden drei Monaten zu tun ist, um in Kombination mit verschiedenen anderen Maßnahmen der „Neuen“ bzw. dem „Neuen“ das Gefühl des „Willkommen-Seins“ zu vermitteln. Insbesondere ist für die ersten drei Monate ein Einarbeitungsplan zu erstellen. Der Einarbeitungsplan beschreibt die geforderten Tätigkeiten, die erwarteten Ziele in der Einarbeitungszeit und die Voraussetzungen, die notwendig sind, um die Aufträge erfüllen zu können. Für alle diese Punkte werden Beispiele in dem Einarbeitungsplan aufgeführt. Die Probezeit wird auch dazu genutzt, deutlicher auf die Qualität von Führung zu achten.

Die Einhaltung des Einarbeitungsplans wird von dem direkten Vorgesetzten der „Neuen“ bzw. des „Neuen“ kontinuierlich begleitet. Das Kompetenzzentrum Managemententwicklung hat im Rahmen von verschiedenen Stellenbesetzungen bereits Vorschläge für Einarbeitungspläne erstellt.

### **Employer Branding**

Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung) ist eine identitätsbasierte (intern und extern) wirksame Entwicklung und Positionierung einer Organisation als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Ziel hierbei ist es, die Attraktivität der Stadtverwaltung Mannheim als öffentliche Arbeitgeberin heraus zu stellen und somit Talente und geeignete Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu motivieren, sich bei der Stadt Mannheim zu bewerben. Voraussetzungen hierfür sind u.a., eine einprägsame Arbeitgebermarke „Stadt Mannheim“ zu entwickeln und sich einheitlich auf den verschiedensten Informationswegen zu präsentieren. In 2011 wurde hierfür das Projekt „Employer Branding“ aufgesetzt. Nach innen soll das Employer Branding dazu beitragen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Arbeitgeberin Stadt Mannheim zu binden.

### **Management Diagnostik**

**Angebot der persönlichen Standortbestimmung für Führungskräfte zur Einschätzung ihrer Führungskompetenz. Bewerten von Führungskompetenz als Voraussetzung für die Übernahme einer Dienststellen- bzw. Abteilungsleitungsfunction.**

Die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim sind für die Beschäftigten der Stadt Mannheim – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte zugleich – Orientierung und Grundlage für die Organisationskultur der Stadt Mannheim (vgl. Anlage 13).

Dieses Verständnis stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte und bedingt ausgeprägte Führungskompetenzen. Dies bedeutet für die Besetzung von Führungspositionen, in geeigneter Weise eine Aussage über die entsprechende Führungskompetenz von Bewerberinnen und Bewerbern zu erhalten.

Abgeleitet aus diesen Leitlinien wurden Kompetenzen und beobachtbare Verhaltensweisen in einem städtischen Anforderungsprofil für Führungskräfte definiert (vgl. nachfolgende Seiten). Als Kompetenzen, die jede Führungskraft - unabhängig von weiteren individuellen Führungsanforderungen aus einer konkreten Planstelle mit Führungsfunktion erfüllen soll, wurden „Personalführung“ sowie „Strategisch Denken und wirkungsorientiert Steuern“. – sog. Basiskompetenzen – festgelegt.

Für Führungskräfte der Stadtverwaltung besteht das Angebot, bezogen auf das Anforderungsprofil für Führungskräfte, eine persönliche Standortbestimmung durchzuführen, um dabei eine Aussage über ihre Stärken, Entwicklungsfelder und Potenziale als Führungskraft zu erhalten.

Daneben wird seit März 2011 bei Auswahlverfahren zur Besetzung einer Dienststellen- bzw. Abteilungsleitungsstelle anhand des Anforderungsprofils für Führungskräfte das Vorliegen der entsprechenden Befähigungen und Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber gezielt ermittelt und bewertet und ist Befähigungsvoraussetzung für die Übernahme der Führungsverantwortung.

Bei 11 Auswahlverfahren im Jahre 2011 wurden im Auftrag des Kompetenzzentrums Managemententwicklung insg. 29 sog. Führungskompetenzbewertungen gemeinsam mit dem Unternehmen O&P Consult zur Feststellung der Führungsbefähigung durchgeführt. 65% der Bewerberinnen und Bewerber

erhielten das Testat „geeignet“ für die Übernahme der entsprechenden Führungsverantwortung. Seitdem wurden bei solchen Einstellungsverfahren nur Bewerberinnen bzw. Bewerber ausgewählt und übernommen, bei denen ein solches positives Testat vorliegt.


**STADT MANNHEIM**<sup>®</sup>  
 Kompetenzzentrum  
 Managemententwicklung

**Anforderungsprofil  
für die Führungskräfte der Stadt Mannheim**

Das Anforderungsprofil setzt sich aus 2 Komponenten zusammen:

- Basiskompetenzen, die Befähigungsvoraussetzung für alle Führungsfunktionen sind, sowie
- erfolgskritische Kompetenzen, die sich an den Anforderungen der konkreten Stelle orientieren.

**Basiskompetenzen**

**Personalführung**

- zeigt eine positive Einstellung zu den Mitarbeitenden, Vertrauen in deren Leistungsvermögen und gibt ihnen Handlungsfreiräume
- vereinbart verbindliche Ziele mit den Mitarbeitenden und kontrolliert die Zielerreichung
- formuliert präzise die eigenen Erwartungen und handelt bei Fehlverhalten konsequent
- gibt rechtzeitig ehrliches und vollständiges Feedback, erkennt dabei gute Leistungen an
- beurteilt zutreffend Kompetenzen und Potentiale der Mitarbeitenden und initiiert darauf aufbauend eine wirkungsorientierte Personalentwicklung
- ermutigt Mitarbeitende bei herausfordernden Situationen, bringt sich aktiv unterstützend ein und gibt Rückhalt
- erkennt Gesundheit beeinträchtigende Faktoren und sorgt für Abhilfe

**Strategisch Denken und wirkungsorientiert Steuern**

- entwickelt Ziele und legt Prioritäten fest, um die politisch bzw. strategisch gewollte Wirkung zu erreichen
- kommuniziert Ziele, Prioritäten und Entscheidungen sowie deren Hintergründe verständlich und nachvollziehbar
- steuert und unterstützt den Zielerreichungsprozess
- benennt Wirkungsparameter und misst daran die erzielten Wirkungen bzw. Ergebnisse
- prüft Wettbewerbsfähigkeit der Leistungen seines Verantwortungsbereichs und sichert Wettbewerbsvorteile
- organisiert den eigenen Verantwortungsbereich im optimierenden Sinne, um erforderliche Wirkungen bzw. Ergebnisse wirtschaftlich zu erzielen
- erkennt Trends und Innovationspotentiale
- initiiert Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und betrachtet dabei kurz-, mittel- und langfristige Auswirkungen – auch auf die Gesamtorganisation und externe Beteiligte

## Erfolgskritische Kompetenzen

Um die Führungsanforderungen der konkreten Stelle aufzugreifen, können weitere Kompetenzen (max. 2), die für diese Stelle besonders erfolgskritisch sind, aus den folgenden Kompetenzen gewählt werden:

### Entscheidungsstärke

- trifft auch in unsicheren Situationen notwendige Entscheidungen in angemessener Zeit
- nutzt den eigenen Entscheidungsspielraum angemessen aus
- analysiert auch komplexe Situationen umfassend
- sucht aktiv nach Handlungsoptionen, bewertet sie (z.B. berücksichtigt Kosten-Nutzen-Betrachtung) und trifft auf Basis erkannter Alternativen fundierte Entscheidungen
- verfolgt Entscheidungen auch bei Widerständen und Hindernissen
- kommuniziert Stufen der Einbeziehung bei Entscheidungen klar

### Einfühlungsvermögen

- erkennt Stimmungen und Beweggründe von Einzelnen und Gruppen, greift sie auf bzw. reagiert angemessen
- berücksichtigt in seinem Handeln das Selbstwertgefühl der Beteiligten und trennt Person und Sache
- wertschätzt individuelle Verschiedenheit bzw. Vielfalt als Bereicherung für sich, das Team und die Stadt Mannheim
- fördert das gegenseitige Verständnis, indem sie sich aktiv für Chancengleichheit und Integration einsetzt
- geht notwendige Konflikte ein
- fördert eine konstruktive Diskussion, um eine optimale, gemeinsam tragbare Lösung zu erzielen
- holt sich aktiv Feedback ein und zeigt sich offen für konstruktive Kritik

### Begeisterungsfähigkeit

- fasziniert Menschen für die eigenen Ideen und Ziele
- regt andere zu positiver Einstellung und zu aktivem Handeln – auch etwas auszuprobieren – an
- zeigt Chancen und Nutzen von Veränderungen auch gegen Widerstände auf
- greift in ihrer Argumentation auch die Meinungen, Interessen und individuellen Bedürfnisse anderer auf
- berichtet aktiv über Entwicklungsschritte und macht Erfolge bewusst
- zeigt authentisches Verhalten – bringt auch Reden und Handeln in Einklang - und wirkt dadurch glaubhaft
- verkörpert die Vision der Organisation und tritt professionell auf

### Vernetzungsfähigkeit

- arbeitet aktiv an der positiven Gestaltung von internen und externen Beziehungen
- integriert unterschiedliche Personen, Interessen oder Bedürfnisse, um gemeinsame Ziele zu erreichen
- arbeitet kooperativ mit anderen zusammen auch über Organisationsgrenzen hinweg, klärt dabei Verantwortlichkeiten frühzeitig und verbindlich
- setzt die Interessen der Organisation auch in Kooperationen wirkungsvoll durch
- wirkt darauf hin, dass konkrete Entscheidungen getroffen werden
- überprüft und optimiert kontinuierlich die Qualität und den Nutzen der Zusammenarbeit

### Engagement und Selbstvertrauen

- setzt sich selbst Leistungs- und Entwicklungsziele, identifiziert für sich Prioritäten
- forciert das Erreichen von Ergebnissen
- ist interessiert daran etwas auszuprobieren, zeigt Risikobereitschaft und Fehlertoleranz
- übernimmt Verantwortung für Ergebnisse, auch für Fehlschläge und mangelnden Fortschritt
- geht mit Rückschlägen und Misserfolg konstruktiv um und lernt daraus
- reagiert flexibel und angemessen, auch in schwierigen Situationen

### Identifikation mit der Stadtverwaltung Mannheim

- zeigt eine positive Einstellung zur Verwaltung (Aufgabenstellung/Leistungsvermögen), zu Kolleginnen und Kollegen sowie zu Externen
- tritt gegenüber der Öffentlichkeit abgestimmt und im Sinne der städtischen Interessen auf
- engagiert sich für die Interessen der Stadt Mannheim, auch außerhalb der Verwaltung
- betrachtet Aufgaben und Ziele ganzheitlich; stärkt und unterstützt andere – auch dienststellenübergreifend –, um gemeinsam die gesetzten Ziele zu erreichen
- hält sich ungeachtet eigener Interessen an städtische Regelungen und Vereinbarungen

## Management- und Personalentwicklung

Management- und Personalentwicklung zielt auf die Vermittlung und den Erwerb von Kompetenzen ab und bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zielgruppenspezifisch geeignete Förderung, Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote sowie Personalentwicklungsinstrumente an. Die aus dem CHANGE<sup>2</sup>-Prozess und den genannten Leitlinien resultierenden Anforderungen sind maßgeblich für die Ausgestaltung der Angebote der Management- und Personalentwicklung. So bildet das Anforderungsprofil für Führungskräfte die Grundlage, an dessen Inhalten sich die Unterstützungsangebote für Führungskräfte ausrichten.

Der Bereich Management- und Personalentwicklung ist verantwortlich für die Erstellung des jährlichen Fortbildungsprogramms für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Mannheim und die Bereitstellung von Unterstützungssystemen und -angeboten für Führungskräfte.

Die im Jahr 2011 durch die Management- und Personalentwicklung konzipierten und durchgeführten Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote und deren Inanspruchnahme durch die Mitarbeiterschaft im Überblick:

### Zentrales Fortbildungsprogramm für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

„Fortbildungsangebote Management- und Personalentwicklung 1. + 2. Halbjahr 2011“

Das im Jahr 2011 neu konzipierte und neu aufgelegte Fortbildungsprogramm ist in zwei Halbjahre unterteilt und gliedert sich thematisch in 5 Kernkompetenzen: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz, Strategische Kompetenz und Führungskompetenz.

Über das zentrale Fortbildungsprogramm haben im Jahre 2011 insg. 108 Seminare und Vorträge stattgefunden. Insgesamt konnten 1334 Seminaranmeldungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berücksichtigt werden. 695 Anmeldungen mussten unberücksichtigt bleiben.

### Unterstützungsangebote für Führungskräfte der Führungsebenen I und II

„Management-Brevier 2011“

Diese Unterstützungsangebote für Führungskräfte der Ebenen I und II (Dienststellen- und Abteilungsleitung) wurden erstmalig im Herbst 2011 in Form eines eigenständigen Fortbildungsprogramms herausgegeben. Es beinhaltet neben Seminar- und Workshopangeboten individuelle Angebote wie Coachingvermittlung, persönliche Standortbestimmung und Unterstützung bei der Einholung von Führungsfeedback. Ab 2012 existiert dieses Angebot als umfangreiches Ganzjahresprogramm neben dem zentralen Fortbildungsprogramm.

Insgesamt konnten 2011 noch 5 Seminar- und Workshopangebote durchgeführt werden und insgesamt 61 Führungskräfte der Ebene I (8) und II (53) erreicht werden; dies entspricht einem Anteil von ca. 38% der Zielgruppe.

### Unterstützungsangebot für Führungskräfte der Ebene I im Hinblick auf die Erreichung der Managementziele

„Coachinggutscheinsystem“

Um Dienststellenleitungen bei der Erreichung ihrer Managementziele wirkungsvoll zu unterstützen, wurde Ende 2010 Coaching erstmalig als zentral finanziertes Personalentwicklungsinstrument für diese Führungsebene pilotiert. Dabei standen für diese Zielgruppe pro Person insge-

samt jeweils 10 Gutscheine für Coachingeinheiten à eineinhalb Stunden zur Verfügung. Das Kompetenzzentrum Managemententwicklung stellte hierfür einen Pool von ausgewählten Coaches zur Verfügung und übernahm die Beratung bei der Vermittlung. Insgesamt haben 22 Dienststellenleitungen von dem Angebot des Coachinggutscheinsystems Gebrauch gemacht; dies entspricht ca. 58% der Zielgruppe.

Nach Beendung der Pilotphase im Herbst 2011 wird das Angebot der Coachingvermittlung ab 2012 – ohne zentrale Finanzierung – in das Leistungspotfolio der Management- und Personalentwicklung aufgenommen.

### **Angebote im Bereich Gesundheitsförderung und Sprachenprogramm**

#### **„Gesundheit und Sprachentraining 2011“**

Zum Leistungspotfolio der Management- und Personalentwicklung zählen auch Angebote aus dem Bereich der Gesundheitsförderung. Stellvertretend für das breite Angebot in diesem Bereich steht das Programm „Gesundheit und Sprachentraining 2011“ für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Angebote finden grundsätzlich außerhalb der Arbeitszeit statt und sind – neben einem geringen Eigenanteil – zentral finanziert. Insgesamt wurden im Bereich Gesundheitsförderung und Sprachen im Jahre 2011 22 Kurse angeboten bei denen 315 Anmeldungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden konnten. 59 Anmeldungen mussten unberücksichtigt bleiben.

### **Zielgruppenspezifische Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote**

Aktuelle Entwicklungen aus der Organisation und die daraus resultierenden Anforderungen an die Beschäftigten wurden 2011 aufgegriffen und kurzfristig mit Seminarangeboten flankiert. So wird bspw. für die Mitglieder der „Internationalen Runde“ ein zielgruppenspezifischer Business-English Lehrgang angeboten. Außerdem wurde für Projektmanagerinnen und Projektmanager herausgehobener stadtweiter Projekte ein 10-tägiger Intensivlehrgang „Projektmanager für strategisches Projektmanagement“ konzipiert und durchgeführt.

### **Veranstaltungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

„Großveranstaltungen“ und „Anregungen in der Mittagspause“

Flankierend zum Fortbildungsprogramm für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden im Jahr 2011 zwei neue Veranstaltungsformate konzipiert und eingeführt.

Die „Großveranstaltungen“ stehen in direktem Zusammenhang mit den Kernkompetenzfeldern aus dem Fortbildungsprogramm und sollen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch exzellente externe Rednerinnen und Redner wichtige Aspekte der Kernkompetenzen auf anschauliche und faszinierende Weise näherbringen. So war es möglich, den Gedächtnisweltrekordhalter Boris Nikolai Konrad für die Veranstaltung „Gehirnjogging“ oder den renommierten Kommunikationstrainer Michael Rossié für „Wer kämpft verliert?! – durchsetzen auf die nette Art“ zu gewinnen.

Insgesamt haben 475 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gelegenheit genutzt und diese bei den zweistündigen Veranstaltungen 2011 besucht.

Daneben wurde im Zusammenhang mit der Strategischen Kompetenz die Veranstaltungsreihe „Anregungen in der Mittagspause“ eingeführt. Innerhalb des Zeitfensters von 12:30 Uhr bis 14:00 Uhr werden interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stadtinterne Arbeits- und Tätigkeitsfelder mit strategischem Stellenwert durch die verantwortlich handelnden Personen vermittelt. Themen hierbei waren u.a. Bauprojekte wie Mannheim21, der Mannheimer Bildungsbericht, Konversion oder Kreativwirtschaften. Dies dient dazu, die unterschiedlichen Facetten und Akteure der Stadtverwaltung kennen zu lernen und den Blick über den eigenen fachlichen Tellerrand hinaus zu weiten und für strategische Themen zu öffnen.

Insgesamt 281 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben an den 7 Veranstaltungen im Jahr 2011 teilgenommen. Mit dem Gesamteindruck der Veranstaltungen waren 90% der jeweils Anwesenden „sehr zufrieden“.

### **Beratung und Unterstützung bei Personalentwicklungsprojekten in den Dienststellen**

Die Management- und Personalentwicklung leistet neben den dargestellten Angeboten individuelle Unterstützung, Beratung und Begleitung von Personalentwicklungsprozessen in Dienststellen.

### **Vermittlung und Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten**

„Verwaltungsfachwirt“ und „Master of Art (M.A.) Public Management“

Die Zuständigkeit für die Vermittlung des Qualifizierungsangebotes „Verwaltungsfachwirt“ (ehemals Angestelltenkurs II) wurde ab 2011 dem Kompetenzzentrum Managemententwicklung übertragen. So wurden 2011 insg. 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Kurs zugelassen. Ihnen wird damit die Möglichkeit eröffnet, sich beruflich weiterzuentwickeln und vom mittleren Verwaltungsdienst in den gehobenen Verwaltungsdienst aufzusteigen.

Die berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines Masterstudiengangs (Master of Art (M.A.) Public Management) im Sinne der Führungskräfteentwicklung der Stadt Mannheim wird durch das Kompetenzzentrum Managemententwicklung dahingehend unterstützt und gefördert, dass die entstehenden Semestergebühren für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer übernommen werden.

## ARBEITSSICHERHEIT

Autor Thomas Steinau, Stabsstelle Arbeitssicherheit

Arbeitsschutz bedeutet weit mehr als im Betrieb Helme oder Handschuhe zu tragen, um Verletzungen zu vermeiden. Es geht auch darum, für kommende Aufgaben gerüstet zu sein. Investitionen in den Arbeitsschutz bedeuten lohnende Investitionen in die Gesundheitsprävention der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Mannheim.

Die Aufgaben des Sicherheitsingenieurs haben sich grundlegend gewandelt. Ging es früher vor allem darum, Richtlinien im Betrieb zu überwachen, so zählt inzwischen auch das Verbessern der Betriebsabläufe und Prozesse dazu. Nachdem die gesetzlichen Vorschriften heute mehr Spielraum zulassen, gilt es auch, mit Kreativität die Aufgaben im Sinne des Dienstherren und zum Wohle der Mitarbeiterschaft zu gestalten.

Der Stabsstelle obliegt ferner die Verwaltung verschiedener Dateien zu Sicherheitsbeauftragten, Gefahrenschutzbeauftragten und Ersthelfern der Stadt Mannheim. Diese Aufgabe liegt im Sekretariatsbereich.

### Personelle Situation

Die Stabsstelle Arbeitssicherheit ist mit drei Sicherheitsfachkräften und einer Sekretärin besetzt.

### Arbeits- und Wegeunfälle

2011 ereigneten sich insgesamt 364 Unfälle, davon waren 234 Arbeitsunfälle und 130 Wegeunfälle. Mit mehr als drei Ausfalltagen waren darunter 154 meldepflichtige Arbeits- und Wegeunfälle und 210 nicht meldepflichtige Unfälle (Abb. 72).

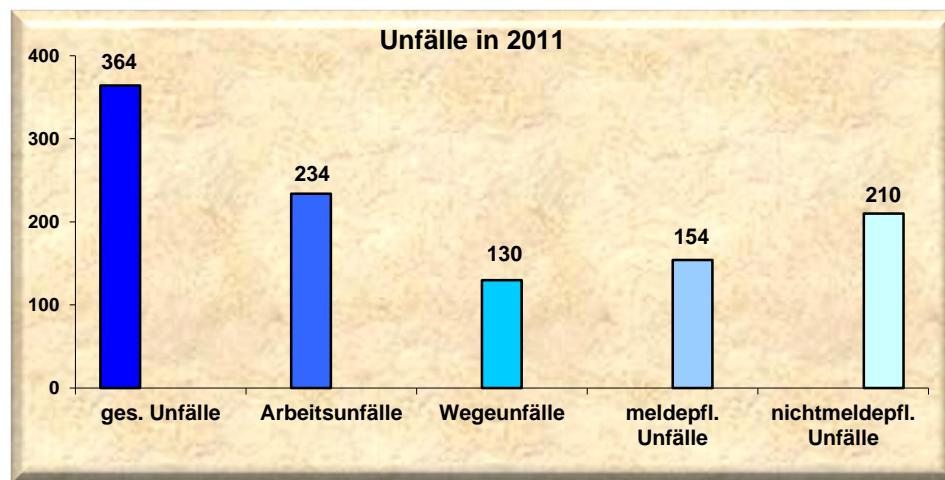


ABBILDUNG 73

Alle Unfälle werden mit Hilfe einer Unfallanzeige aufgenommen und u.a. an die Stabsstelle Arbeitssicherheit weitergegeben. Hier werden die Unfallanzeigen in ein neues Unfallbearbeitungsprogramm eingegeben und statistisch nach verschiedenen Kriterien, wie Unfalltag, verletzte Körperteile usw. ausgewertet. Mit den dort gewonnenen Erkenntnissen werden Unfallschwerpunkte ermittelt und gezielt Verbesserungsvorschläge unterbreitet.

Für einen Vergleich mit den Unfallzahlen der Unfallversicherungsträger in den zurückliegenden

Jahren werden die Unfälle je 1.000 Mitarbeiter (TMQ) ermittelt (Abb. 73).

Die TMQ errechnet sich aus der Anzahl der meldepflichtigen Arbeitsunfälle geteilt durch die Anzahl der Mitarbeiter. Diese Summe wird mit 1000 multipliziert.

Die TMQ der Stadt Mannheim für 2011 liegt bei genau 16. Ein direkter Vergleich mit der TMQ der „Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)“ zeigt, dass die Stadt Mannheim auch 2011 wieder deutlich unter dem Wert der DGUV liegt.

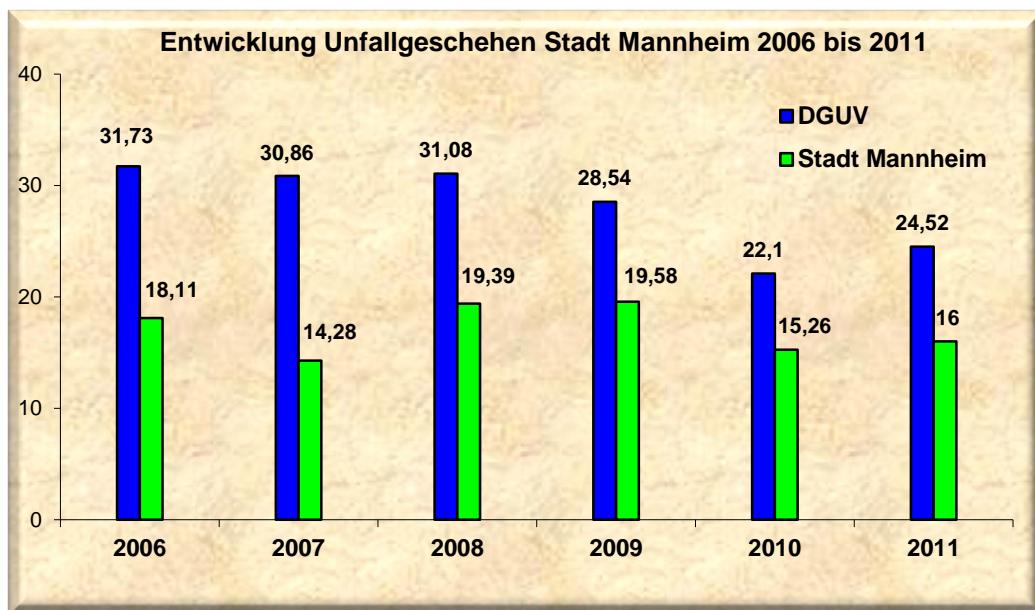


ABBILDUNG 74

### Sicherheitsbeauftragte

2011 fand eine Überprüfung der gemeldeten Sicherheitsbeauftragten statt und nach der Aktualisierung waren 158 Sicherheitsbeauftragte bei der Stabsstelle erfasst und wurden von den zuständigen Fachkräften betreut.

### Gefahrenschutzbeauftragte

Nach den erfolgten Schulungen lagen bei der Stabsstelle Arbeitssicherheit Bestellungen von 339 Gefahrenschutzbeauftragten und 517 Gefahrenschutzhelfern vor.

## **Ersthelfer**

Zum Ende des Jahres wurden 1207 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen Grundkurs oder eine Fortbildungsveranstaltung besucht haben, von uns betreut.

## **Arbeitsschutzausschuss**

Die Mitarbeiter der Stabsstelle Arbeitssicherheit sind auch als ständige Mitglieder in dem Arbeitsschutzausschuss nach Arbeitssicherheitsgesetz vertreten. In den beiden Ausschusssitzungen wurden auch 2011 wieder verschiedene Schwerpunktthemen zu dem Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz von den Mitgliedern eingebracht und erörtert.

## **Schulungen und Unterweisungen**

Zur Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben bietet die Stabsstelle Arbeitssicherheit zu diversen Themen Schulungen und Unterweisungen an und führt diese durch. Neben dem Nachweis, dass die verantwortlichen Vorgesetzten ihren Verpflichtungen nachkommen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterweisen, stellen diese Angebote auch ein monetäres Einsparpotential dar. Die überwiegende Betreuung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt im Sekretariatsbereich der Stabsstelle.

## **Sicherheitsbeauftragte**

Erstmals wurden 2011 mit Unterstützung der Unfallkasse Baden-Württemberg und dem IAS 41 neue Sicherheitsbeauftragte und 8 bereits bestellte Sicherheitsbeauftragte in Inhouse-Schulungen neu aus- bzw. fortgebildet.

## **Gefahrenschutzschulungen**

Zur Erfüllung des § 10 des Arbeitsschutzgesetzes wurden in Zusammenarbeit mit der Feuerwehr in 9 Kursen insgesamt 139 Gefahrenschutzbeauftragte und -helfer neu geschult und 207 Beschäftigte besuchten die angebotenen 13 Fortbildungsveranstaltungen.

Neu eingeführt wurden auch die praxisbezogenen Fortbildungsveranstaltungen für Gefahrenschutzbeauftragte. In Kooperation mit dem Ausbilder der Feuerwehr wurden an den Terminen die gesetzlich vorgeschriebenen Räumungsübungen in verschiedenen städtischen Gebäuden durchgeführt. Den Gefahrenschutzbeauftragten wurde ein Beobachterstatus übertragen und am Ende der Räumungsübung findet jeweils ein Abschlussgespräch statt.

## **Erste Hilfe**

Die Organisation der Grund- und Fortbildungsschulungen gem. § 24ff der GUV V A1 „Grundsätze der Prävention“ erfolgt in Zusammenarbeit mit der Johanniter Unfallhilfe.

In 76 Kursen wurden 550 Ersthelferinnen und Ersthelfer neu ausgebildet bzw. besuchten eine Fortbildungsveranstaltung.

## Lehrgänge

An den von der Stabsstelle Arbeitssicherheit angebotenen 6 Ausbildungen und Fortbildungen für Flurförderzeugführer nach BGV-D 27 nahmen insgesamt 67 Mitarbeiter teil.

Des Weiteren wurden 35 Mitarbeiter in der Bedienung von Lkw-Ladekräne unterwiesen.

Zu allgemeinen Themen, wie Ladungssicherung oder Benutzung von persönlicher Schutzausrüstung, fanden 14 Unterweisungen nach GUV V A1 statt, an denen ca. 340 Personen teilnahmen.

## Schulungen durch externe Stellen

Von Seiten der Stabsstelle Arbeitssicherheit wurden in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen 2011 insgesamt 6 Veranstaltungen mit externen Referenten organisiert, an denen ca. 75 Beschäftigte teilnahmen.

## Begehungen und Beratungen

Nach Arbeitssicherheitsgesetz sind die Arbeitsplätze in regelmäßigen Abständen zu begehen. 2011 fanden in Abstimmung mit den Dienststellen insgesamt 82 Begehungen statt. Dabei wurden Gespräche zu aktuellen und individuellen Arbeitsschutzproblemen geführt.

Bei zahlreichen Fragen konnte oftmals telefonisch oder durch kurzfristig angesetzte anlassbezogene Besichtigungen vor Ort Abhilfe bei Problemen im Arbeitsschutz geschaffen werden.

## Messungen

Zur Erfüllung von gesetzlichen Auflagen, wie z. B. Lärm- und Vibrationsschutzverordnung oder den Arbeitsstättenrichtlinien, wurden 38 Langzeitmessungen durchgeführt, um die Situationen an den Arbeitsplätzen besser beurteilen zu können.

## Bürodrehstuhlauswahl

Auch 2011 war wieder eine große Nachfrage hinsichtlich neuer Bürodrehstühle festzustellen. Das Angebot einer Stuhlberatung durch die Stabsstelle Arbeitssicherheit wurde von 145 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt. Von dem Angebot einer umfassenden ergonomischen Beratung am Arbeitsplatz, u.a. nach Bildschirmarbeitsverordnung, machten 32 Personen Gebrauch.

## Städtische Veranstaltungen

Ein Novum in 2011 war die Teilnahme an zwei städtischen Veranstaltungen. Im Januar 2011 nahm die Stabsstelle am Neujahrsempfang des Oberbürgermeisters im Rosengarten teil. Weiterhin beteiligte sich die Arbeitssicherheit am Maimarkt auf dem Messestand der Stadt Mannheim.

## Arbeitsschutztage

Nach erfolgreicher Einführung in 2010 fanden auch dieses Jahr in Zusammenarbeit mit der Unfallkasse Baden-Württemberg, dem IAS und anderen Institutionen wieder zwei Arbeitsschutztage im Rathaus E5 und im Collini Center statt. Der Schwerpunkt lag diesmal bei der Verwaltung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in Fragen der Ergonomie beraten. Weiterhin bestand die Möglichkeit, eine Musterausstellung zu besuchen.

## Zusammenarbeit mit externen Institutionen

Wie bereits in den vergangenen Jahren fand eine enge Zusammenarbeit mit der Unfallkasse Baden-Württemberg und der Gartenbau-Berufsgenossenschaft sowie der Landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaft statt. Das von den Unfallversicherungsträgern angebotene Seminarangebot wurde von verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt. Des Weiteren wurde Anfang des Jahres die Zusammenarbeit der Leitenden Sicherheitsingenieure der Städte München, Stuttgart, Nürnberg, Frankfurt, Karlsruhe und Mannheim mit einem Erfahrungsaustausch fortgeführt.

## BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Gesundheit ist ein hohes individuelles Gut; gesundheitsbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zudem von erheblicher Bedeutung für eine zukunftsfähige Organisation.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist darauf ausgerichtet

- ❖ gesundheitliche Beeinträchtigungen der Beschäftigten vorzubeugen bzw. entgegen zu wirken,
- ❖ Gesundheitspotenziale zu stärken und
- ❖ das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

Diese Elemente tragen erheblich zur Leistungsfähigkeit und zur Leistungsbereitschaft sowie zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei.

Im Rahmen des CHANGE<sup>2</sup> - Prozesses wurden die Einführung und Implementierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Projektform bearbeitet.

Das von einer Projektgruppe erarbeitete Konzept ist zwischenzeitlich in die Dienstvereinbarungen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ sowie „Datenverarbeitung im Bereich der Gesundheitsförderung“ eingeflossen, die am 25. April 2012 vom Oberbürgermeister und dem Gesamtpersonalrat unterzeichnet wurden. Damit ist das Projekt abgeschlossen und befindet sich in der Implementierung.

Die Thematik wird im Rahmen künftiger Personalberichte detailliert behandelt.



**STADT MANNHEIM<sup>2</sup>**

Steckbrief Nr. 35	Betriebliches Gesundheitsmanagement
Auftrag Projektstruktur: ja	Erarbeitung eines Konzeptes und einer Dienstvereinbarung „Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Stadtverwaltung Mannheim“, Organisation der Umsetzung und Implementierung
Beginn und –abschluss	Konzepterstellung ab Ende 2009, Implementierung ab Mitte 2010
Zielsetzung/Nutzen	<p>Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Stärkung personaler Ressourcen und die Veränderung gesundheitsbeeinträchtigenden Verhaltens</li> <li>■ Erhöhung der Motivation und Leistungsfähigkeit durch Etablierung einer gesundheitsorientierten Führungskultur</li> <li>■ Stärkung des Wohlbefindens und Selbstvertrauens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>■ Steigerung der Dienstleistungsqualität</li> <li>■ Erhöhung der Gesundheitsquote unter Reduzierung betrieblich beeinflussbarer Ausfallzeiten und Kosten</li> <li>■ Rückgang der krankheitsbedingten Personalfliktuion</li> <li>■ Verbesserung des Images der Stadtverwaltung als gesundheitsorientiertes Unternehmen</li> </ul> <p>durch geeignete präventive gesundheitsförderliche Maßnahmen unter Berücksichtigung des demografischen Wandels.</p>
Wechselwirkungen mit anderen Vorhaben	Nr. 32 Vorläufige Unternehmensrichtlinien zu Führung und Kommunikation / Führungsleitlinien, Nr. 10 Personalentwicklung und -beschaffung, Nr. 34 AGA
Federführung	Oberbürgermeister

1

ABBILDUNG 75

## ÜBERSTUNDEN

Vor dem Hintergrund der sich ständig verändernden Anforderungen an die Beschäftigten, der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und der demografischen Entwicklung werden der Ausbau und die Sicherstellung eines leistungsfähigen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu einer Verpflichtung für moderne Arbeitgeber.

Mit Unterzeichnung der Dienstvereinbarung am 25. April 2012 hat sich die Stadt Mannheim verpflichtet, das Betriebliche Gesundheitsmanagement als dauerhafte Aufgabe wahrzunehmen.

Dennoch machen es die Erfordernisse des Dienstbetriebes vielfach unverzichtbar, über die reguläre Arbeitszeit hinaus Über- bzw. Mehrarbeitsstunden anzurufen bzw. zu leisten.

Diese Thematik erfordert es jedoch, zunächst auf die entsprechenden tarifrechtlichen Rahmenbedingungen einzugehen und diese im Folgenden kurz darzustellen.

### **Arbeitszeit – allgemeine Regelungen:**

- Der Arbeitnehmer ist im Rahmen begründeter betrieblicher/dienstlicher Notwendigkeiten zur Leistung von Sonntags-, Feiertags-, Nacht-, Wechselschicht-, Schichtarbeit sowie zu Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft, Überstunden und Mehrarbeit verpflichtet.
- Nachtarbeit ist die Arbeit zwischen 21:00 Uhr und 06:00 Uhr.
- Durch Betriebs-/Dienstvereinbarung kann ein wöchentlicher Arbeitszeitkorridor von bis zu 45 Stunden eingerichtet werden. Die innerhalb eines Arbeitszeitkorridors geleisteten zusätzlichen Arbeitsstunden werden innerhalb eines Jahres ausgeglichen
- Durch Betriebs-/Dienstvereinbarung kann ein Arbeitszeitkonto eingerichtet werden.

### **Arbeitszeit – spezielle Regelungen:**

#### **• Überstunden**

sind die auf Anordnung des Arbeitgebers geleisteten Arbeitsstunden, die über die im Rahmen der regelmäßigen Arbeitszeit eines Vollbeschäftigte für die Woche dienstplanmäßig bzw. betriebsüblich festgesetzten Arbeitsstunden hinausgehen und nicht bis zum Ende der folgenden Kalenderwoche ausgeglichen werden.

#### **• Wechselschichtarbeit**

ist die Arbeit nach einem Schichtplan, der einen regelmäßigen Wechsel der täglichen Arbeitszeit in Wechselschichten vorsieht, bei denen die/der Arbeitnehmer/in durchschnittlich längstens nach Ablauf eines Monats erneut zur Nachschicht herangezogen wird. Wechselschichten sind wechselnde Arbeitsschichten, in denen ununterbrochen bei Tag und Nacht, werktags, sonnags und feiertags gearbeitet wird.

### **Überstunden – allgemeine Regelungen:**

- regelmäßige AZ (VKA West): 39,0 Stunden
- im VKA-Bereich kann die Arbeitszeit auf landesbezirklicher Ebene durch die Tarifvertragsparteien auf bis zu 40 Stunden verlängert werden
- Verteilungszeitraum 1 Jahr
- Die regelmäßige Arbeitszeit vermindert sich für jeden gesetzlichen Feiertag, der auf einen Werktag fällt, um die dienstplanmäßig ausgefallenen Stunden.
- Öffnungsklausel zu §§ 7 u. 12 ArbZG durch BV / DV
- Arbeitszeitkorridor 45 Stunden
- neue Rahmenzeit von 6 – 20 Uhr / bis zu 12 Stunden

### **Arbeitszeit – Zeitzuschläge:**

- |                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| • Überstunden                       |      |
| ➤ in den Entgeltgruppen E 1 - E 9   | 30%  |
| ➤ in den Entgeltgruppen E 10 - E 15 | 15%  |
| • Nachtarbeit (21 – 6 Uhr)          | 20%  |
| • Samstagsarbeit (13 – 21 Uhr)      | 20%  |
| • Sonntagsarbeit                    | 25%  |
| • Feiertagsarbeit                   |      |
| ➤ ohne Freizeitausgleich            | 135% |
| ➤ mit Freizeitausgleich             | 35%  |
| • Arbeit am 24. / 31.12. (ab 6 Uhr) | 35%  |

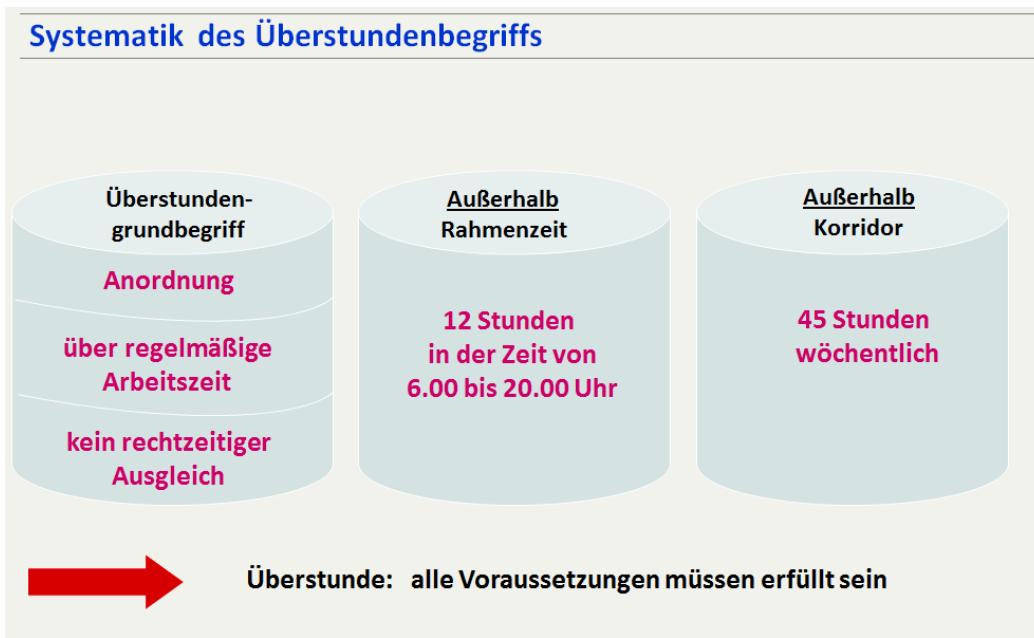


ABBILDUNG 76

Für Beamtinnen und Beamte sind die Regelungen des § 67 Landesbeamten gesetz (LBG) und des § 65 Landesbesoldungsgesetz (LBesGBW) zur Mehrarbeitsvergütung zu beachten.

Ergänzend anzumerken ist, dass die zum 30. Juni 2004 gekündigte Rahmendienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit nachwirkt und es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach wie vor ermöglicht, gleitende Arbeitszeit in Anspruch zu nehmen. Dies beinhaltet auch die Bildung von Zeitguthaben sowie die Inanspruchnahme von Zeitausgleichen.

Die nachfolgende Analyse berücksichtigt alle zusätzlichen, d.h. über die individuelle Arbeitszeit hinaus erbrachten Zeiten, die finanziell abgegolten wurden bzw. für die Zeitzuschläge anfielen.

2011		
	Zeitzuschläge	bezahlte Stunden
Kernverwaltung	33.860	32.975
Eigenbetriebe	39.984	22.865
<b>Gesamtsumme</b>	<b>73.844</b>	<b>55.840</b>

ABBILDUNG 77

Die Entscheidung der bezahlten Stunden stellte sich in den letzten Jahren wie folgt dar:



ABBILDUNG 78

Der nach 2008 zunächst erkennbare Anstieg der Gesamtzahlen spiegelt sich letztlich in der Entwicklung bei den Dienststellen. Dies gilt ebenso für den im Jahr 2011 zu verzeichnenden Rückgang. Von wesentlicher Bedeutung waren hierbei jedoch die Veränderungen beim Fachbereich Straßenbetrieb und Grünflächen sowie beim Eigenbetrieb Abfallwirtschaft; Beschäftigte dieser Bereiche werden bei Bedarf in den Winterdienst einbezogen.

Die in diesem Zusammenhang anfallenden Über- bzw. Mehrarbeitsstunden können somit stärkeren Schwankungen unterworfen sein, die auch den direkten Jahresvergleich erschweren, letztlich aber nicht grundsätzlich die Frage der generellen Personalausstattung tangieren.

Die nachfolgenden Übersichten geben einen Überblick hinsichtlich der Verteilung der angefallenen Überstunden bei den Dienststellen sowie den Eigenbetrieben.

Kernverwaltung:

Bereich	Stunden
FB 40	26.125
FB 51	1.922
FB 68	1.671
FB 31	720
FB 25	647
37	651
Dez. II	629
FB 80	285
FB 33	110
Dez. IV	64
FB 15	52
FB 61	42
FB 63	30
FB 53	25
FB 12	3

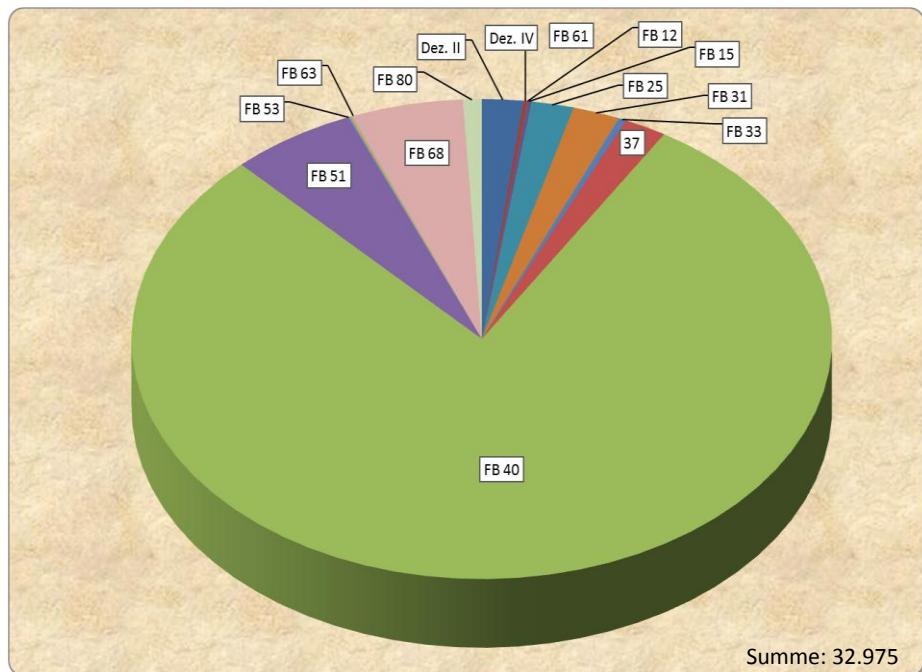


ABBILDUNG 79

Eigenbetriebe:

Bereich	Stunden
Abfall	16.610
Friedhöfe	2.993
Entwäss.	1.898
rem	849
NT	426
Kunsthalle	90

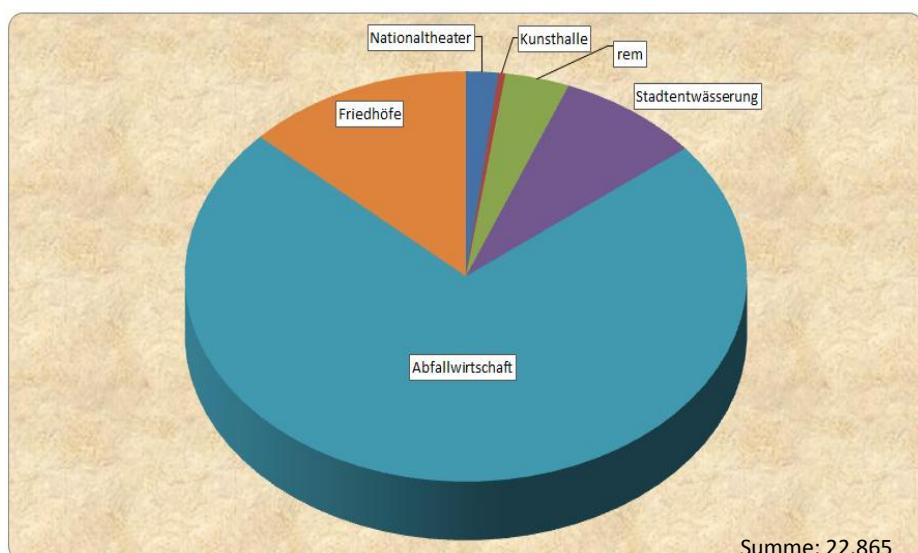


ABBILDUNG 80

Bei den Zeitzuschlägen stellt sich die Entwicklung in den vergangenen Jahren wie folgt dar:



ABBILDUNG 81

Stundenbezogen nicht ausweisbar sind die pauschalierten Zeitzuschläge für die im Bereich der Kindertagesstätten tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Jahr	Perso-nenzahl	Aufwand (Brutto)
2008	428	69.280 €
2009	411	67.453 €
2010	394	65.743 €
2011	385	60.754 €

Der in den vergangenen Jahren zu verzeichnende Rückgang ist durch die Tatsache bedingt, dass sich die Anzahl der bestehenden Nebenabreden zum Arbeitsvertrag im Rahmen der allgemeinen Fluktuation reduziert und keine neuen Vereinbarungen abgeschlossen werden. Demgegenüber werden tariflich zustehende Zeitzuschläge einzel-fallbezogen abgerechnet.

ABBILDUNG 82

## MITARBEITERBINDUNG

Mannheim bietet Zukunftsperspektiven als Wirtschaftsstandort, Bürgerstadt, als Vorbild für Bildungsgerechtigkeit, kulturelle Vielfalt und Toleranz. Die Stadt Mannheim verfolgt diese an der Tradition der Stadt gewachsenen Ziele und will eine der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands werden.

In Hinblick auf die Altersstruktur mit einem Durchschnittsalter von rd. 46 Jahren hat die Förderung von qualifiziertem Fachpersonal und Nachwuchskräften eine erhebliche Bedeutung erlangt.

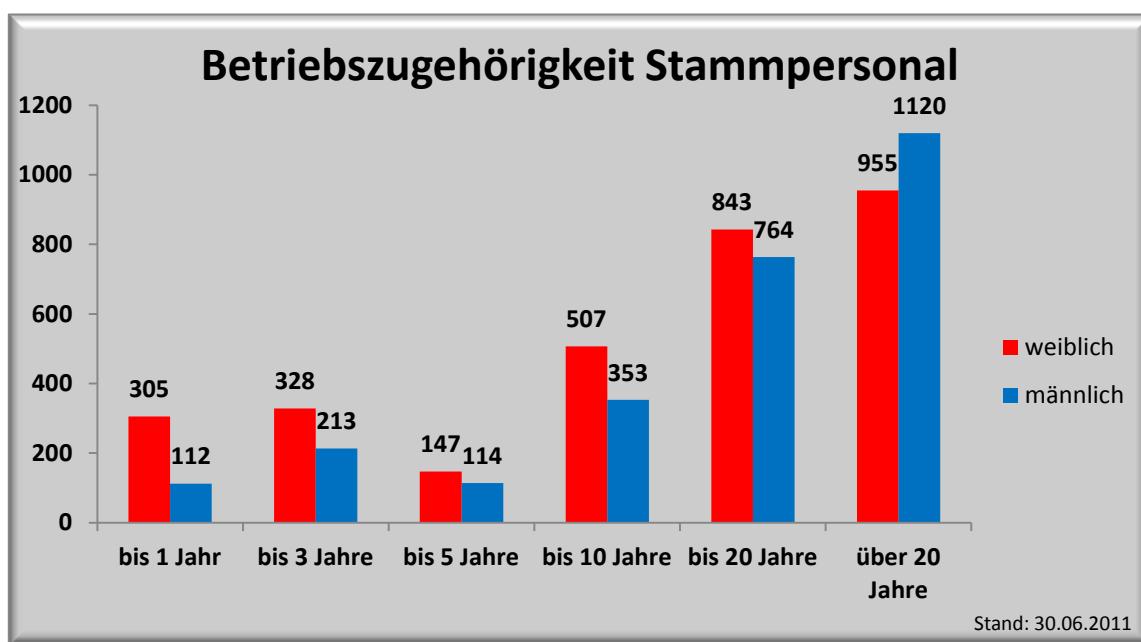
Gleichzeitig gilt es aber auch, das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewonnene Erfahrungswissen im Rahmen eines umfassenden Wissensmanagements zu sichern und den Transfer auf nachfolgende „Mitarbeitergenerationen“ sicherzustellen.

In diesem Zusammenhang ist die Mitarbeiterbindung einer ergänzenden Analyse zu unterziehen.

Die nachfolgenden Grafiken zeigen die Beschäftigungsduer des Stammpersonals (inklusive Eigenbetriebe) zum Stichtag 30.06.2011.

Hierbei wird deutlich, dass ein erheblicher Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit über 20 Jahren bei der Stadt Mannheim beschäftigt ist.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt 17,0 Jahre und liegt somit deutlich über dem entsprechenden Vergleichswert für Arbeitnehmer in Deutschland. Dieser beträgt lt. einer Presseinformation des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vom 07.10.2010 10,8 Jahre.



Anzahl	Frauen	Männer	Gesamt
	3.085	2.676	5.761

Ø in Jahren	Frauen	Männer	Gesamt
	15,5	18,7	17,0

ABBILDUNG 83

Die prozentuale Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lässt sich wie folgt abbilden:

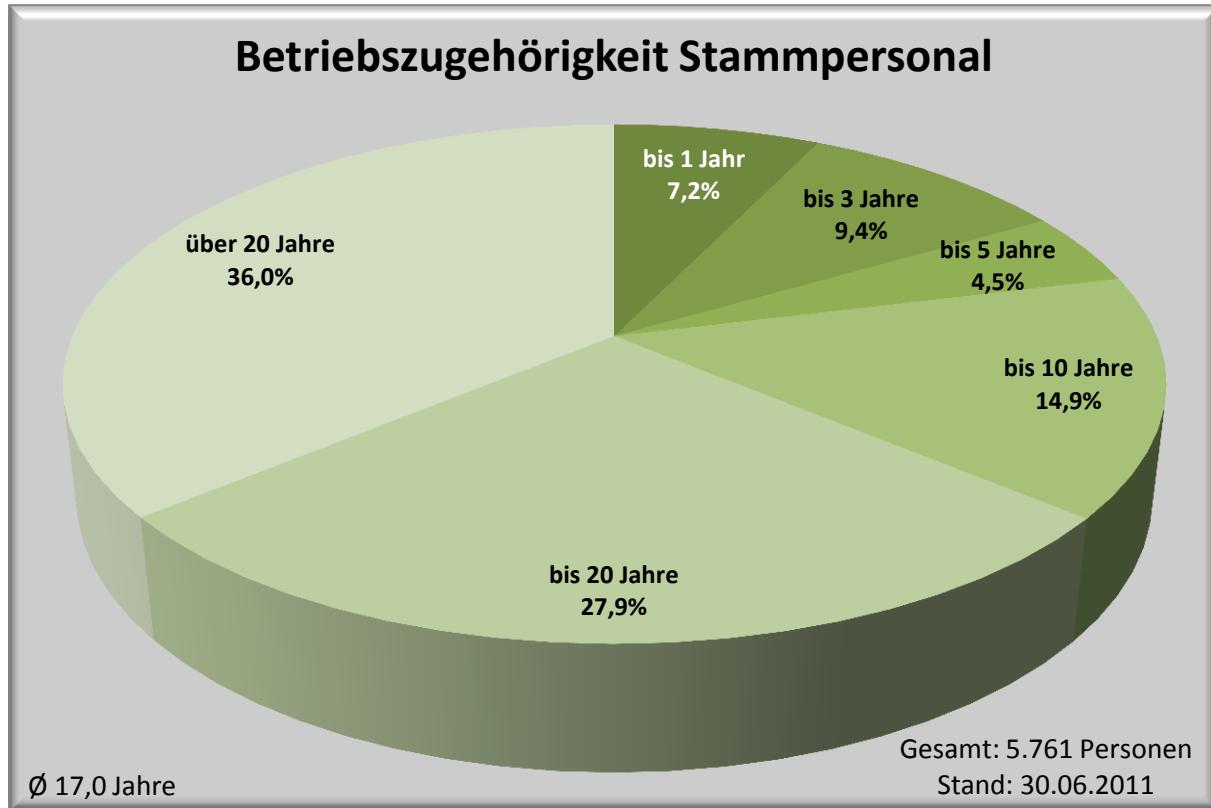


ABBILDUNG 84

## PERSONALAUSGABEN

Die Personalaufwandsquote, d.h. der Anteil der Personalausgaben an den Gesamtausgaben des Verwaltungshaushalts, belief sich in den zurückliegenden Jahren als bereinigter Wert (nach Abzug der kalkulatorischen Kosten) auf rd. 27%.

Insoweit nehmen die Personalausgaben im städtischen Haushalt einen hohen Stellenwert ein und machen es daher unverzichtbar, die Entwicklung dieses Kostenblocks nicht nur vorausschauend zu planen bzw. zu steuern sondern auch ergänzend einer nachgehenden Betrachtung zu unterziehen.

Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf das Kalenderjahr 2011, lassen hierbei jedoch im Hinblick auf die eigenständigen Wirtschaftspläne die Personalausgaben der sechs Eigenbetriebe zunächst unberücksichtigt.

Die Entwicklung der Personalausgaben ist der als Anlage 11 beigefügten Übersicht zu entnehmen.

Hinsichtlich der in der Analyse angesprochenen Versorgungsaufwendungen bzw. Beihilfeleistungen ist ergänzend darauf hinzuweisen, dass die Stadt Mannheim bereits seit mehreren Jahren Mitglied des Kommunalen Versorgungsverbandes des Baden-Württemberg (KVBW) ist. Dieser leistet für die Stadt die laufenden Pensionszahlungen sowie die Beihilfeabrechnungen, wobei die Aufwendungen des KVBW über eine entsprechende Umlagefinanzierung der Mitglieder gedeckt wird.

Auch wenn bei der Stadt Mannheim die Umstellung auf das Neue Kommunale Haushaltrecht erst zum Haushaltsjahr 2012 erfolgt, so ist an dieser Stelle vorsorglich noch anzumerken, dass die Verpflichtung zur Bildung von Rückstellungen für Versorgungsaufwendungen beim KVBW liegt.

Das Rechnungsergebnis der Personalausgaben für das Jahr 2011 belief sich auf 241,71 Mio €; strukturell ergab sich hierbei folgendes Bild:

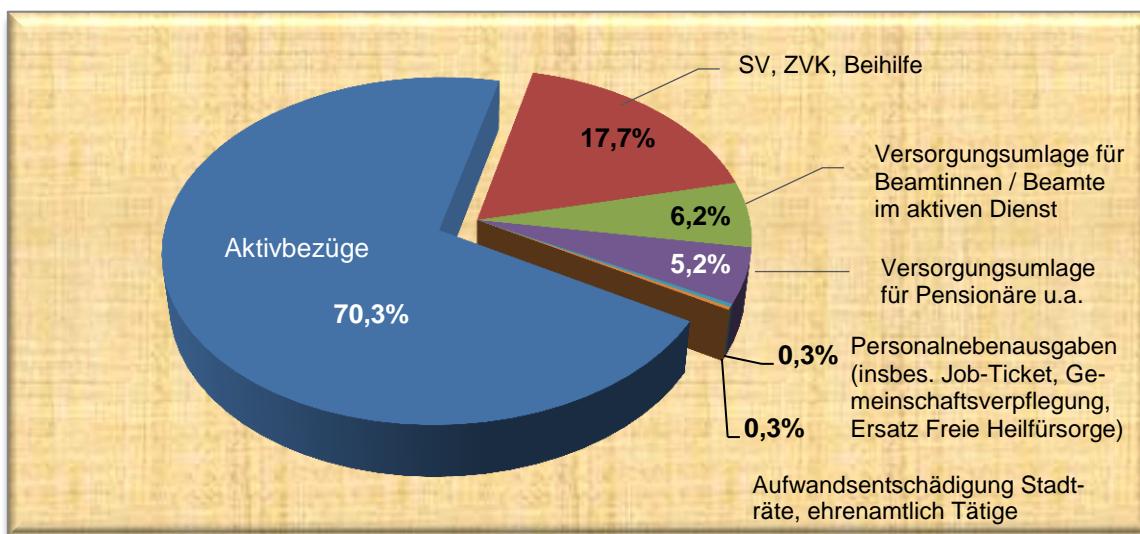


ABBILDUNG 85

Der gegenüber dem Jahr 2010 zu verzeichnende Anstieg um rd. 8,7 Mio € resultiert teilweise aus einem Personalzuwachs und hier insbesondere durch den Ausbau des Betreuungsangebots der Fachbereiche Bildung sowie Kinder, Jugend und Familie.

Darüber hinaus ergibt sich die Steigerung auch aus dem Ergebnis der Tarifverhandlungen für die Beschäftigten im Geltungsbereich des TVöD/VKA. Die Tarifvertragsparteien vereinbarten dabei ab Januar 2011 eine Erhöhung der monatlichen Entgelte in Form einer prozentualen Steigerung von 0,6% und ab August 2011 in Höhe von 0,5%. Darüber hinaus wurde im Januar 2011 eine Sonderzahlung von 240 € (Auszubildende 50 €) fällig. Zudem verständigten sich die Tarifparteien im August 2011 darüber, dass der im Zusammenhang mit den Verhandlungen über eine Entgeltordnung vereinbarte und ursprünglich für das Jahr 2010 geltende Tarifvertrag über eine einmalige Pauschalzahlung nach 2011 „verlängert“ wird. Im Bereich der Entgeltgruppen E 2 bis E 8 wurde bei Vorliegen der tariflichen Voraussetzungen mit dem Entgelt Oktober eine einmalige Pauschalzahlung in Höhe von 250 € gewährt.

Darüber hinaus wurde das für eine Leistungsorientierte Bezahlung nach § 18 TVöD zur Verfügung stehende Gesamtvolume um 0,25 Prozentpunkte auf 1,5% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten angehoben.

Im Bereich der Sozialversicherung ist zu beachten, dass die zum 01.07.2010 auf 3% erhöhten Beiträge zur Arbeitslosenversicherung im Jahr 2011

in vollem Umfang, d. h. ganzjährig wirksam waren.

Die Zusatzversorgungskasse des Kommunalen Versorgungsverbandes Baden-Württemberg (KVBW) hatte bereits zu Beginn des Haushaltsjahres 2007 ein neues Finanzierungsmodell beschlossen. Für die an die Zusatzversorgungskasse zu entrichtenden Umlagen und Sanierungsgelder waren bis dahin ausschließlich die laufenden Bezüge der aktiv Beschäftigten maßgeblich. Ab dem Jahr 2007 findet verstärkt das Verursacherprinzip Anwendung, d.h. in die endgültige Berechnung des Sanierungsgeldes werden auch die der Stadt Mannheim zuzuordnenden ZVK-Renten einbezogen. Dieses Verhältnis wird seit dem Jahr 2010 in einer zweiten Stufe noch stärker zugunsten der gewährten ZVK-Renten gewichtet. Für das Abrechnungsjahr 2011 wurde der Sanierungsgeldsatz um 0,1 Prozentpunkte auf 3,5% reduziert.

In Anlehnung an das Tarifergebnis 2011 für die Beschäftigten des Landes erhielten die Beamteninnen und Beamten ab dem Zahlmonat April eine Besoldungserhöhung um 2,0%. Zudem wurde mit der Besoldung für den Monat Oktober eine nach Besoldungsgruppen gestaffelte Einmalzahlung in Höhe von 100 bis 280 € ausgezahlt.

Die Beihilfeumlage für Beamte im aktiven Dienst betrug unverändert 3.400 € / Jahr.

Die Allgemeine Umlage des KVBW aus ruhegehaltsfähigen Dienstbezügen für Beamteninnen und Beamte im aktiven Dienst sowie aus Ruhegehältern der Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger bzw. der Hinterbliebenen erhöhte sich um einen Prozentpunkt auf 37%.

## Personalaufwendungen Eigenbetriebe

Nicht zuletzt auch im Hinblick auf die hohe Mitarbeiterzahl in diesen Bereichen sind an dieser Stelle zur Vervollständigung des Gesamtbildes noch einige ergänzende Hinweise zu den Personalaufwendungen der Eigenbetriebe erforderlich, diese werden im Rahmen eigenständiger Wirtschaftspläne beschlossen.

Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses dieses Personalberichts lagen leider noch nicht für alle Eigenbetriebe die Jahresabschlüsse 2011 vor; in diesen Fällen (Nationaltheater, Abfallwirtschaft, Friedhöfe) werden die entsprechenden Wirtschaftspläne als Vergleichsgrundlage herangezogen. Auf dieser Basis ergibt sich für das Jahr 2011 ein Volumen von insgesamt rd. 84,62 Mio. € mit der nachfolgend dargestellten Verteilung:

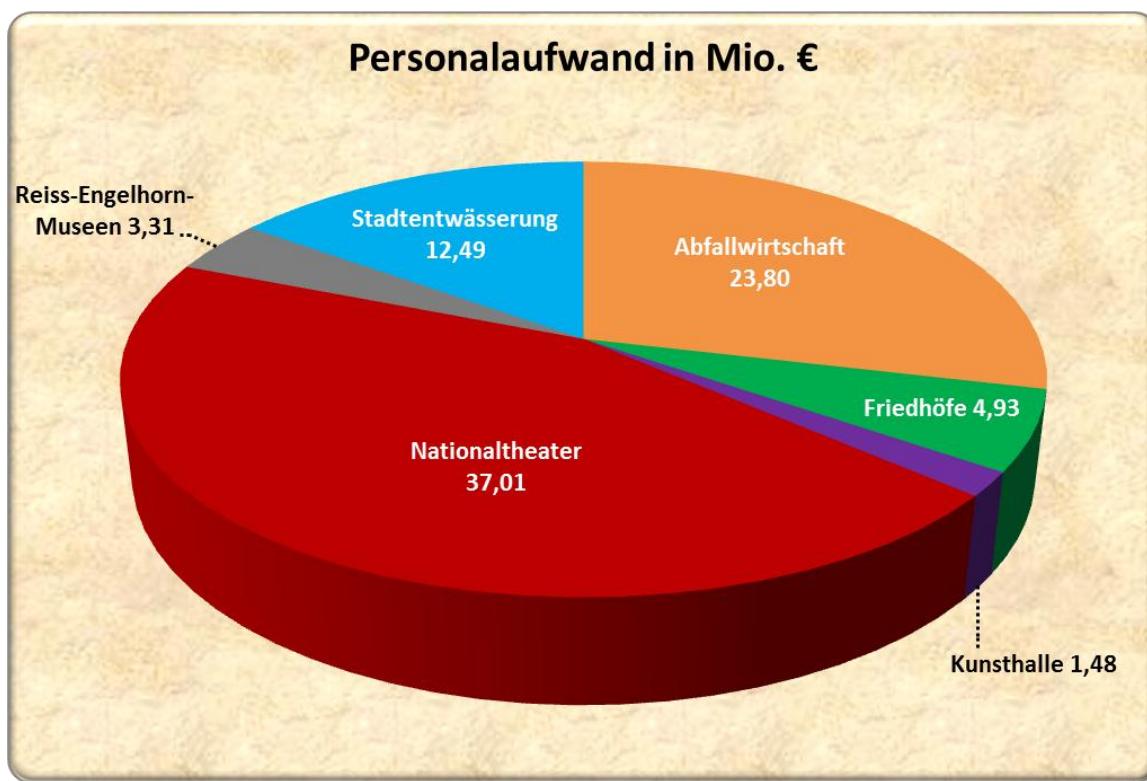


ABBILDUNG 86

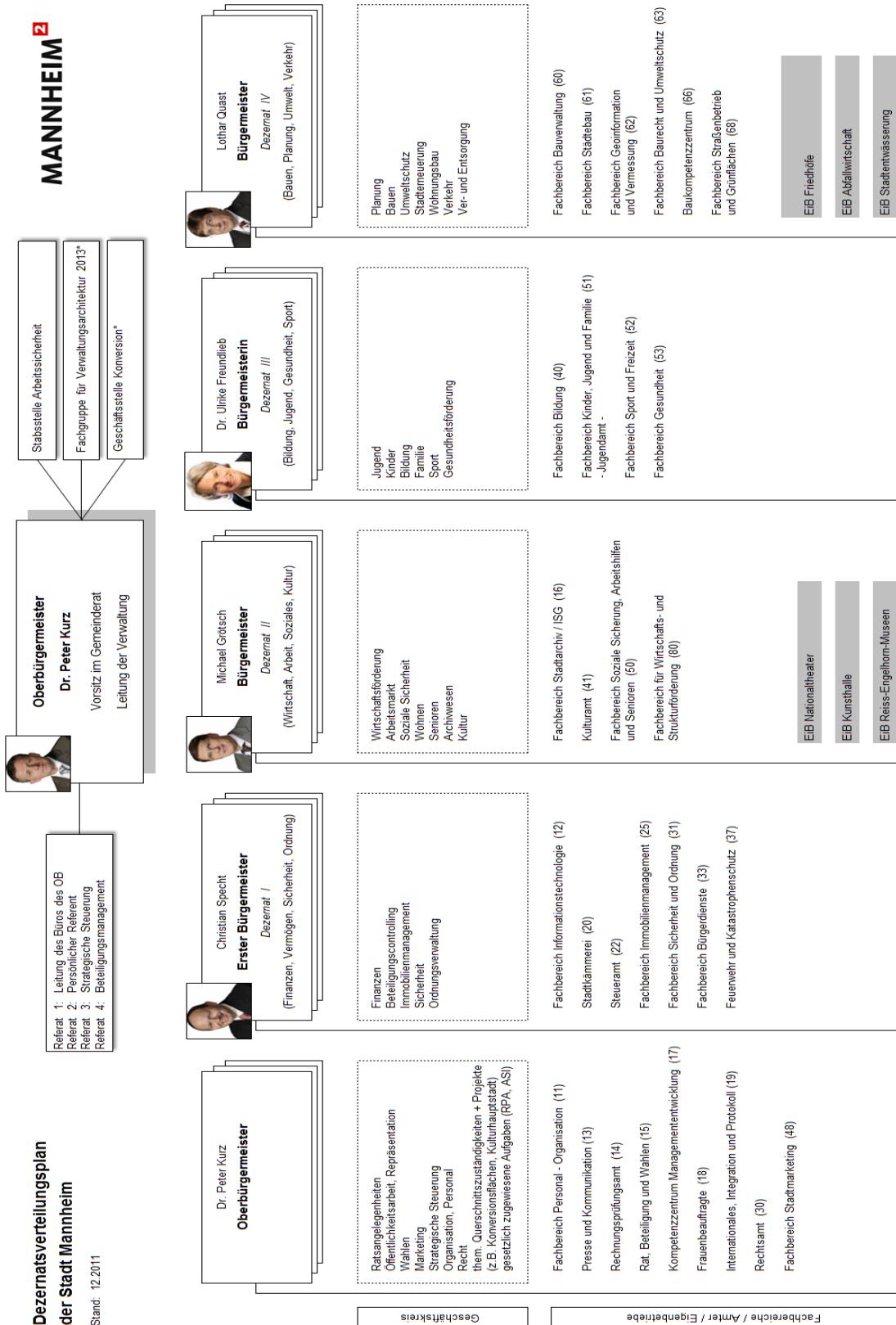
Ergänzend anzumerken ist, dass das Nationaltheater ein vom Kalenderjahr abweichendes Wirtschaftsjahr aufweist, orientiert an der Spielzeit beginnt dies jeweils am 01. September eines Jahres.

## ANLAGEN

---

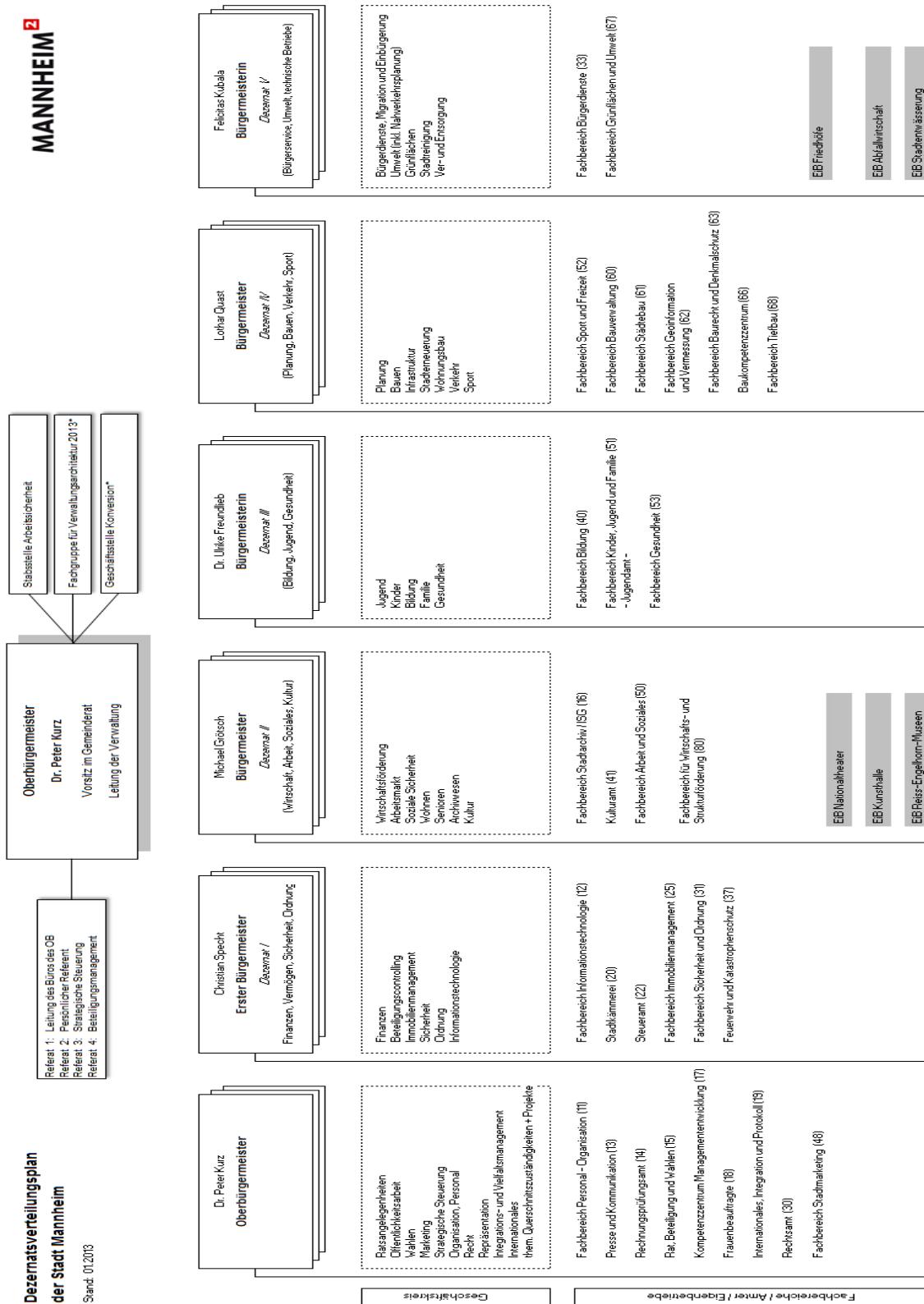
	Seite
1 Dezernatsverteilungsplan 2011 .....	95
2 Dezernatsverteilungsplan 2013 .....	96
3 Demografische Situation Teilzeitbeschäftigter.....	97
4 Beschäftigungshistorie Teilzeitbeschäftigter.....	98
5 Beschäftigungsstruktur 31.12.2011 (Personen) .....	99
6 Beschäftigungsstruktur 31.12.2011 (Vollkraftrechnung) .....	100
7 Entwicklung der Gesamtbeschäftigung 1991 – 2011 .....	101
8 Stellenplan 2010 / 2011 .....	102
9 Entwicklung der Planstellenzahl .....	103
10 Abgeschlossene Ausbildungsverhältnisse .....	104
11 Entwicklung der Personalausgaben .....	105
12 Kennzahlen „Gender Mainstreaming“ .....	106
13 Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit .....	107
14 Wohnortstruktur der Beschäftigten in Mannheim .....	108
15 Demografische Wohnortstruktur Stammpersonal .....	109
16 Übersicht der CHANGE <sup>2</sup> - Projekte .....	110
17 Verzeichnis der Abbildungen .....	111

## ANLAGE 1 - Dezernatsverteilungsplan - 2011



## ANLAGE 2 - Dezernatsverteilungsplan - 2013

Vor dem Hintergrund der seitens des Gemeinderats beschlossenen Veränderungen ist dem Personalbericht 2011 ergänzend auch noch die ab 01.01.2013 wirksame Neuordnung der Geschäftskreise beigefügt.



### ANLAGE 3 - Demografische Situation teilzeitbeschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

2001						
männlich		weiblich		Summe		
Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigte	Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigte	Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigte	Durchschnittsalter
bis 25 Jahre	2	0,2%	21	1,7%	23	1,8% 23,6
bis 35 Jahre	27	2,1%	170	13,5%	197	15,7% 32,8
bis 45 Jahre	53	4,2%	496	39,5%	549	43,7% 41,3
bis 55 Jahre	34	2,7%	347	27,6%	381	30,3% 50,6
über 55 Jahre	8	0,6%	98	7,8%	106	8,4% 59,3
<b>SUMME</b>	<b>124</b>	<b>9,9%</b>	<b>1.132</b>	<b>90,1%</b>	<b>1.256</b>	<b>100,0% 44,0</b>
Durchschnittsalter	43,0		44,1			44,0

2006						
männlich		weiblich		Summe		
Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigte	Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigte	Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigte	Durchschnittsalter
bis 25 Jahre	1	0,1%	8	0,6%	9	0,7% 24,0
bis 35 Jahre	13	1,0%	130	10,3%	143	11,3% 32,5
bis 45 Jahre	51	4,0%	471	37,2%	522	41,3% 41,8
bis 55 Jahre	56	4,4%	459	36,3%	515	40,7% 50,3
über 55 Jahre	12	0,9%	64	5,1%	76	6,0% 58,9
<b>SUMME</b>	<b>133</b>	<b>10,5%</b>	<b>1.132</b>	<b>89,5%</b>	<b>1.265</b>	<b>100,0% 45,1</b>
Durchschnittsalter	45,7		45,1			45,1

2011						
männlich		weiblich		Summe		
Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigte	Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigte	Anzahl	Anteil an den Teilzeitbeschäftigte	Durchschnittsalter
bis 25 Jahre	5	0,3%	25	1,6%	30	1,9% 24,5
bis 35 Jahre	20	1,3%	186	11,7%	206	12,9% 31,2
bis 45 Jahre	42	2,6%	461	28,9%	503	31,6% 41,8
bis 55 Jahre	77	4,8%	631	39,6%	708	44,4% 51,1
über 55 Jahre	24	1,5%	122	7,7%	146	9,2% 58,8
<b>SUMME</b>	<b>168</b>	<b>10,5%</b>	<b>1.425</b>	<b>89,5%</b>	<b>1.593</b>	<b>100,0% 45,9</b>
Durchschnittsalter	47,5		45,7			45,9

## ANLAGE 4 - Beschäftigungshistorie teilzeitbeschäftigter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mitarbeiter in Teilzeit * (Stand: 31.12.2011)			Mitarbeiterinnen in Teilzeit * (Stand: 31.12.2011)						Gesamtübersicht					
			davor bereits beschäftigt zum 31.12.2006			davon bereits beschäftigt zum 31.12.2001			Anzahl			davon bereits beschäftigt zum 31.12.2006		
			Anzahl	in Teilzeit		in Vollzeit		Anzahl	in Teilzeit		in Vollzeit		in Teilzeit	
bis 25 Jahre	5		25					3	30	0	0	0	0	3
bis 35 Jahre	20	2	1	4	1	186	8	38	37	55	206	10	39	41
bis 45 Jahre	42	13	6	20	3	461	120	150	242	68	503	133	156	262
bis 55 Jahre	77	35	16	43	11	631	369	82	466	47	708	404	98	509
über 55 Jahre	24	16	6	19	4	122	85	11	102	2	146	101	17	121
<b>SUMME</b>	<b>168</b>	<b>66</b>	<b>29</b>	<b>86</b>	<b>19</b>	<b>1.425</b>	<b>582</b>	<b>281</b>	<b>847</b>	<b>175</b>	<b>1.593</b>	<b>648</b>	<b>310</b>	<b>933</b>
														<b>194</b>

\* ohne Altersteilzeit

---

**ANLAGE 5 - Beschäftigungsstruktur 31.12.2011 (Personen)**


---

	Stadtverwaltung		Eigenbetriebe		Summe	
	Beamte/innen	Beschäftigte	Summe	Beamte/innen	Beschäftigte	Summe
<b>Stammpersonal (unbefristet)</b>	<b>917</b>	<b>3.847</b>	<b>4.764</b>	<b>21</b>	<b>1.126</b>	<b>1.147</b>
davon in der ATZ - Arbeitsphase bzw. ATZ - Teilzeitmodell	4	182	186		37	37
in der ATZ - Freistellungsphase		159	159	1	34	35
sonstige Teilzeitschafftige	186	1.261	1.447	5	141	146
davon Personalbesetzungen		43	43			
Befristet Beschäftigte / Aushilfen		170	170	91	91	
davon Teilzeitschafftige	101	101		28	28	
Auszubildende °	13	193	206	51	51	
davon Teilzeitschafftige		3	3			
Praktika / Volontariat		62	62	9	9	
Freiwilliges Jahr		1	1	6	6	
Beschäftigte nach Entgelvarante (SGB) Rehabilitandinnen / Rehabilitanden		20	20	23	23	
Sonderverträge EIB Nationaltheater				429	429	
Abgeord. / zugewiesenes Personal / Personalgestaltung	5	9	14			5
Ruhende Beschäftigungsverhältnisse	45	20	65	34	34	
davon Berufsfahrt	45	176	221	30	30	
Rente auf Zeit		25	25	4	4	
<b>SUMME</b>		<b>980</b>	<b>4.503</b>	<b>5.483</b>	<b>21</b>	<b>1.769</b>
						<b>1.790</b>
						<b>1.001</b>
						<b>6.272</b>
						<b>7.273</b>

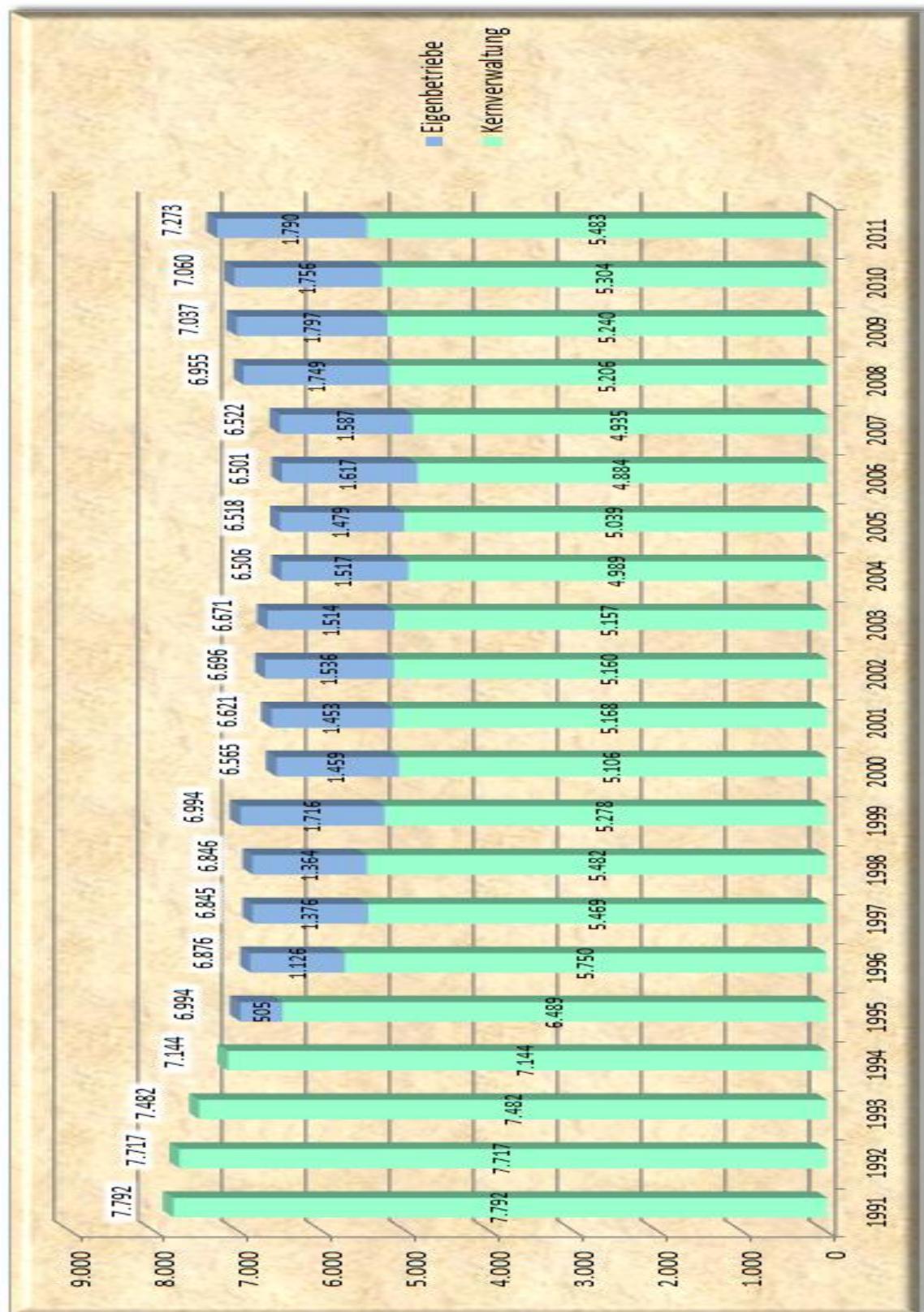
° Berücksichtigt werden nur die Personen, die eine Ausbildungsvergütung der Stadt Mannheim erhalten (Auszubildende des gehobenen Dienstes, die vom Land zur Stadt abgeordnet wurden oder fremdfinanzierte Umschüler sind z.B. nicht erfasst)

**ANLAGE 6 - Beschäftigungsstruktur 31.12.2011 (Vollkraftrechnung)**

Stadtverwaltung			Eigenbetriebe			Summe		
Beamte/innen	Beschäftigte	Summe	Beamte/innen	Beschäftigte	Summe	Beamte/innen	Beschäftigte	Summe
<b>Stammpersonal (unbefristet)</b>	<b>845,88</b>	<b>3.164,68</b>	<b>4.010,56</b>	<b>18,88</b>	<b>1.018,05</b>	<b>1.036,93</b>	<b>884,76</b>	<b>4.182,73</b>
davon in der ATZ - Arbeitsphase bzw. ATZ - Teilzeitmodell	2,00	79,72	81,72	18,14	18,14	2,00	97,86	99,86
in der ATZ - Freistellungsphase	70,66	70,66	0,50	16,82	17,32	0,50	87,48	87,98
sonstige Teilzeitschäftige	116,88	766,70	883,58	3,38	69,09	72,47	120,26	956,05
davon Personalausbildungen	35,55	35,55					35,55	35,55
Befristet Beschäftigte / Aushilfen		122,67	122,67		72,60		195,27	195,27
davon Teilzeitschäftige	53,67	53,67			9,60	9,60	63,27	63,27
Ausbildende °	13,00	192,26	205,26		51,00	51,00	243,26	256,26
davon Teilzeitschäftige	2,26	2,26					2,26	2,26
Praktika / Volontariat	61,00	61,00			8,52	8,52	69,52	69,52
Freiwilliges Jahr	1,00	1,00			6,00	6,00	7,00	7,00
Beschäftigte nach Entgeltvariante (SGB) Rehabilitandinnen / Rehabilitanden	16,55	16,55			16,14	16,14	32,69	32,69
Sonderverträge EBB Nationaltheater					411,45	411,45	411,45	411,45
<b>SUMME</b>	<b>858,88</b>	<b>3.558,16</b>	<b>4.417,04</b>	<b>18,88</b>	<b>1.533,76</b>	<b>1.602,64</b>	<b>877,76</b>	<b>5.141,92</b>
								<b>6.019,68</b>

° Berücksichtigt werden nur die Personen, die eine Ausbildungsvergütung der Stadt Mannheim erhalten (Auszubildende des gehobenen Dienstes, die vom Land zur Stadt abgeordnet wurden oder fremdfinanzierte Umschüler sind z.B. nicht erfasst)

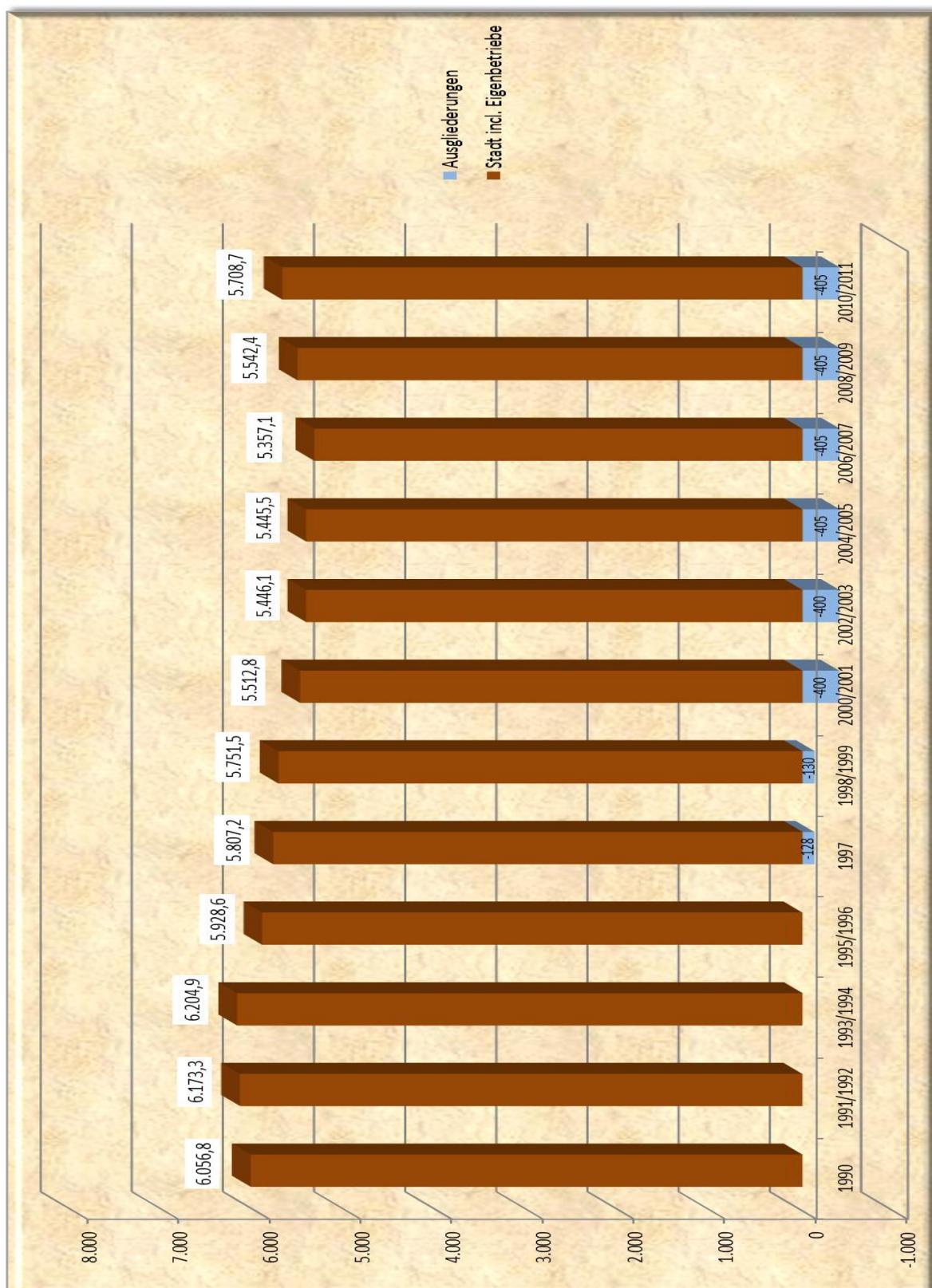
## ANLAGE 7 - Entwicklung der Gesamtbeschäftigung 1991 - 2011



## ANLAGE 8 - Stellenplan 2010 / 2011

Bereich	Beamte	Angestellte	Arbeiter	Summe
<b>DEZERNAT OBERBÜRGERMEISTER</b>				
Büro Oberbürgermeister	16,00	16,60	1,65	34,25
Fachbereich Personal - Organisation	49,84	42,72		92,56
Rechnungsprüfungsamt	25,00	6,15		31,15
Amt für Rats- und Öffentlichkeitsarbeit	20,50	44,36	6,30	71,16
Frauenbeauftragte	1,00	3,45	1,00	5,45
Beauftragter für Integration und Migration		3,50		3,50
Rechtsamt	9,00	3,75		12,75
Gesamtpersonalrat / SB-Gesamtvertrauensmann	0,39	6,00		6,39
<b>SUMME</b>	<b>121,73</b>	<b>126,53</b>	<b>8,95</b>	<b>257,21</b>
<b>DEZERNAT I</b>				
Dezernatsbüro	10,50	5,00	1,65	17,15
Fachbereich Informationstechnologie	21,81	36,01	5,00	62,82
Stadtkämmerei	51,75	54,13		105,88
Steueramt	14,00	16,00		30,00
Fachbereich Immobilienmanagement	39,50	108,64	48,52	196,66
Fachbereich Sicherheit und Ordnung	45,60	180,08		225,68
Fachbereich Bürgerdienste	37,01	160,14		197,15
Feuerwehr und Katastrophenschutz	280,50	8,50	2,00	291,00
<b>SUMME</b>	<b>500,67</b>	<b>568,50</b>	<b>57,17</b>	<b>1.126,34</b>
<b>DEZERNAT II</b>				
Dezernatsbüro	6,00	2,00	1,00	9,00
Stadtarchiv / Institut für Stadtgeschichte	6,50	17,50		24,00
Kulturamt	4,00	7,52		11,52
FB Soziale Sicherung, Arbeitshilfen und Senioren	275,10	161,46	6,47	443,03
Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung	12,50	12,50		25,00
<b>SUMME</b>	<b>304,10</b>	<b>200,98</b>	<b>7,47</b>	<b>512,55</b>
<b>DEZERNAT III</b>				
Dezernatsbüro	6,00	2,00	1,65	9,65
Fachbereich Bildung	15,00	496,68	48,09	559,77
FB Kinder, Jugend und Familie - Jugendamt	68,92	975,02	46,97	1.090,91
Fachbereich Sport und Freizeit	9,73	54,04	49,13	112,90
Fachbereich Gesundheit	15,50	34,21		49,71
<b>SUMME</b>	<b>115,15</b>	<b>1.561,95</b>	<b>145,84</b>	<b>1.822,94</b>
<b>DEZERNAT IV</b>				
Dezernatsbüro	4,00	3,80		7,80
Fachbereich Bauverwaltung	16,00	51,50		67,50
FB Städtebau, Stadtentwickl., städtebaul. Planung	17,73	71,97		89,70
Fachbereich Geoinformation und Vermessung	23,00	38,50	15,00	76,50
Fachbereich Baurecht und Umweltschutz	25,50	46,40		71,90
Baukompetenzzentrum	1,00	9,00		10,00
Fachbereich Straßenbetrieb und Grünflächen	3,00	86,28	254,80	344,08
<b>SUMME</b>	<b>90,23</b>	<b>307,45</b>	<b>269,80</b>	<b>667,48</b>
<b>ZWISCHENSUMME KERNVERWALTUNG</b>	<b>1.131,88</b>	<b>2.765,41</b>	<b>489,24</b>	<b>4.386,53</b>
Eigenbetrieb Nationaltheater	2,00	50,96	199,03	251,99
Eigenbetrieb Stadtentwässerung	2,00	78,00	157,00	237,00
Eigenbetrieb Abfallwirtschaft	12,00	81,45	347,95	441,40
Eigenbetrieb Friedhof	2,00	31,00	65,00	98,00
Eigenbetrieb Kunsthalle	3,00	19,62	7,83	30,45
Eigenbetrieb Reiss-Engelhorn-Museen	7,00	29,54	11,70	48,24
Personalzuweisungen	7,00	6,80		13,80
Dispositionsstellen	19,00			19,00
Leerstellen	45,37	132,32	4,59	182,28
<b>GESAMTSUMME</b>	<b>1.231,25</b>	<b>3.195,09</b>	<b>1.282,34</b>	<b>5.708,68</b>

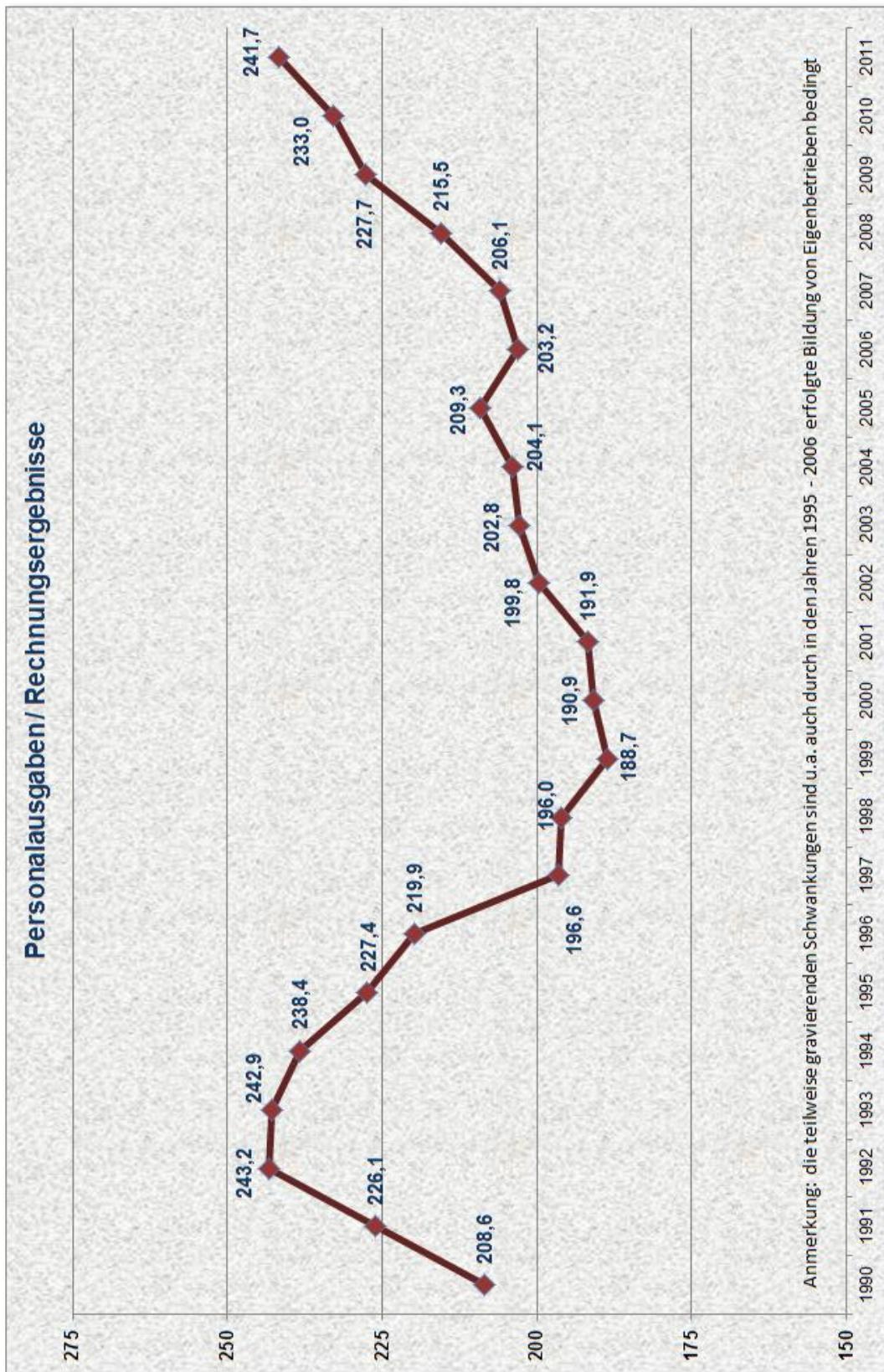
## ANLAGE 9 - Entwicklung der Planstellenzahl



## ANLAGE 10 - Abgeschlossene Ausbildungsverhältnisse

### Ausbildung (abgeschlossene Ausbildungsverhältnisse)

Ausbildungsberuf	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bachelor of Arts, Eventmanagement (DHBW)		1	3	2	4	5
Bachelor of Arts, Medienmanagement und Kommunikation (DHBW)					2	1
Bachelor of Arts, Öffentliche Wirtschaft (DHBW)	5	10	11	12	11	12
Bachelor of Arts, Soziale Arbeit (DHBW Stuttgart)					4	10
Bachelor of Arts, Wirtschaftsförderung (DHBW)			2	1	1	2
Bachelor of Public Management (Hochschule Kehl oder Ludwigsburg)	4	8	11	15	15	11
Bachelor of Science, Wirtschaftsinformatik (DHBW)	1	1	1	1	2	1
Bauzeichner/in, FR Hochbau	2		2			2
Bauzeichner/in, FR Tiefbau		3		3		3
Beikoch/köchin / Fachkraft für Gastgewerbe (Fremdfinanzierung)				1		
Bühnenplastiker/in / Bühnemaler/in - Nationaltheater	1	1	1	1	1	1
Bürokaufmann/-frau - Nationaltheater	1	1	1	1	1	1
Drucker/in	1			1		
EQJ (in verschiedenen Ausbildungsberufen, fremdfinanziert)				1	2	2
Fachangestellte/r für Bäderbetriebe	1		2	3	2	2
Fachangestellte/r für Medien- u. Informationsdienste, FR Archiv		1		1	1	
Fachangestellte/r für Medien- u. Informationsdienste, FR Bibliothek	2	2	1	3	2	2
Fachkraft für Abwassertechnik (Finanzierung durch EB 69)	2	2	2	2	2	2
Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft	1		1	2	1	1
Fachkraft für Veranstaltungstechnik - Nationaltheater	2	2	2	2	2	2
Forstwirt/in	1	1	2	2	2	2
Fotograf/in			2		2	
Gärtner/in, Garten- und Landschaftsbau	2	3	5	5	5	4
Gärtner/in, Zierpflanzenbau			2	2	2	2
IT-Kaufmann/-frau - Nationaltheater		1				
IT-Kaufmann/-frau					2	1
KfZ-Mechatroniker/in	3	3	4	2	4	2
Maler/in und Lackierer/in - Nationaltheater	1	1	1	1	1	1
Maskenbildner/in - Nationaltheater		1	1			
Metallbauer		10		6	3	3
Straßenbauer/in	2	2	4	4	3	4
Veranstaltungskaufmann/-frau		1		2		1
Vermessungstechniker/in	2			2		
Verwaltungsfachangestellte/r	10	12	19	19	20	20
Volontär/in Public Relations				1		1
<b>Stadt Mannheim insgesamt</b>	<b>44</b>	<b>67</b>	<b>80</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>98</b>

**ANLAGE 11 - Entwicklung der Personalausgaben**

## ANLAGE 12 - Kennzahlen „Gender Mainstreaming“ (Stichtag: 30.06.2011)

	Vollbeschäftigung						Teilzeitbeschäftigung						Gesamtbeschäftigtanzahl		
	männlich		weiblich		Anzahl in %		männlich		weiblich		Anzahl in %		männlich in %	weiblich in %	Summe
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	in %	in %	
<b>KERN/VERWALTUNG</b>															
Beschäftigte	998	463	1.159	53,7	253	15,9	1.341	84,1	1.251	33,4	2.500	66,6	3.751		
befristet Beschäftigte / Aushilfen	529	72,1	205	27,9	19	10,1	170	89,9	548	59,4	375	40,6	923		
Beamtinnen / Beamte					272	15,3	1.511	84,7	1.799	38,5	2.875	61,5	4.674		
Summe Stammpersonal		1.527	32,8	1.364	47,2										
Ausbildung (incl. Praktika, Volontariate)	84	42,4	114	57,6	0	0,0	3	100,0	84	41,8	117	58,2	201		
befristet Beschäftigte / Aushilfen	41	45,6	49	54,4	52	41,9	72	58,1	93	43,5	121	56,5	214		
Beamtinnen / Beamte			12	8,2	134	91,8	3	3,9	73	96,1	15	6,8	207	93,2	222
Beurlaubte					5	45,5	6	54,5	2	15,4	11	84,6	7	29,2	17
Rente auf Zeit														70,8	24
sonstiges Personal		11	64,7	6	35,3	3	23,1	10	76,9	14	46,7	16	53,3	30	
<b>SUMME</b>		1.680	50,1	1.673	49,9	332	16,5	1.680	83,5	1.012	37,5	3.353	62,5	5.365	
<b>EIGENBETRIEBE</b>															
Beschäftigte	781	87,7	110	12,3	84	48,0	91	52,0	865	81,1	201	18,9	1.066		
befristet Beschäftigte / Aushilfen	10	66,7	5	33,3	2	33,3	4	66,7	12	57,1	9	42,9	21		
Beamtinnen / Beamte			791	87,3	115	12,7	86	47,5	95	52,5	877	80,7	210	19,3	1.087
Summe Stammpersonal															
Ausbildung (incl. Praktika, Volontariate)	30	61,2	19	38,8	3	60,0	2	40,0	33	61,1	21	38,9	54		
befristet Beschäftigte / Aushilfen	70	84,3	13	15,7	11	42,3	15	57,7	81	74,3	28	25,7	109		
Beamtinnen / Beamte					5	22,7	17	77,3	1	16,7	5	83,3	6	21,4	22
Beurlaubte						1	50,0	1	50,0	1	50,0	2	50,0	2	28
Rente auf Zeit														50,0	4
sonstiges Personal		220	56,0	173	44,0	11	17,5	52	82,5	231	50,7	225	49,3	456	
<b>SUMME</b>		1.117	76,8	338	23,2	113	39,9	170	60,1	1.230	70,8	508	29,2	1.738	
<b>GESAMTÜBERSICHT</b>															
Beschäftigte	1.779	58,4	1.259	41,6	337	19,1	1.432	80,9	2.116	43,9	2.701	56,1	4.817		
befristet Beschäftigte / Aushilfen	539	72,0	210	28,0	21	10,8	174	89,2	560	59,3	364	40,7	944		
Beamtinnen / Beamte					2.318	61,0	1.479	39,0	358	18,2	1.606	81,8	2.676	46,5	3.085
Beurlaubte						17	10,1	151	89,9	4	4,9	78	95,1	21	8,4
Rente auf Zeit														229	250
sonstiges Personal														91,6	28
<b>SUMME</b>		2.797	58,2	2.011	41,8	445	19,4	1.850	80,6	3.242	45,6	3.861	54,4	7.103	

↑↓ Veränderungen gegenüber dem Vorjahr

## Anlage 13 - Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit

### Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim

#### Auftrag, Selbstverständnis und Rahmen

1. Wir gestalten unsere Stadt, schaffen Chancen und Perspektiven, gewährleisten Daseinsvorsorge, handeln nach Recht und Gesetz und sehen uns bei allem verpflichtet, das Gemeinwohl zu mehren.
  - > Wir sind stolz auf unsere Stadt, ihre Kultur und ihre Tradition. Das ist Verpflichtung und Antrieb für unsere Arbeit.
  - > Wir sehen den Gemeinderat als demokratisch legitimierten Vertreter der Bürgerschaft als unseren Auftraggeber und nehmen den Anspruch der Bürgerschaft auf Beteiligung ernst.
  - > Wir gehen verantwortlich mit unseren Ressourcen um.

#### Zukunftsziel: Wir wollen eine der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands sein

2. Wir haben klar definierte Ziele. Wir wollen wissen, was wir erreichen, messen Ergebnisse und Wirkungen und stellen uns dem Wettbewerb.
3. Wir entwickeln systematisch unsere Organisation, unsere Prozesse und Instrumente weiter. Wir fördern systematisch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte.
4. Wandel ist unser Alltag. Wir sind veränderungsbereit und suchen stets nach noch besseren Lösungen.

#### Unser Verständnis von Führung

5. Führung ist eine eigene Qualifikation. Es ist die Aufgabe von Führung, die übertragene Verantwortung wahrzunehmen, zu entscheiden und klare Orientierung zu geben. Sie setzt Ziele und Prioritäten und verantwortet und steht für Ergebnisse. Sie vermittelt getroffene Entscheidungen und schafft ein Klima, in dem Kritik geäußert und konstruktive Diskussionen geführt werden.
6. Führung ist Vorbild in Engagement und Leistung. Führung anerkennt, fördert und fordert die Leistungen und die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Konfliktsituationen, die von Ihnen nicht gelöst werden können. Sie achtet auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

#### Kommunikation und Zusammenarbeit

7. Gute Kommunikation ist die Aufgabe von allen.
  - > Wir kommunizieren respektvoll.
  - > Wir geben Rückmeldung.
  - > Wir sprechen Probleme offen, möglichst persönlich und direkt sowie zeitnah an. Auch kontroverse Diskussionen bringen uns voran. Fairness ist dabei die Spielregel.
  - > Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen gemeinsam dafür, dass Informationen fließen und Zielklarheit besteht.
8. Unser Erfolg basiert auf guter Zusammenarbeit.
  - > Bei der Zusammenarbeit kennen wir die Rolle, Ziele und Aufgaben der Anderen und unterstützen uns dann wechselseitig.
  - > Verantwortlichkeiten klären wir frühzeitig und verbindlich.
  - > Wir bewerten sowohl die Ergebnisse als auch den Prozess, um die weitere Zusammenarbeit zu verbessern.
9. Was wir miteinander vereinbaren, halten wir ein. Gegensätzliche Auffassungen zu Vereinbarungen und Entscheidungen dürfen die Umsetzung nicht behindern.
10. Die Stadtverwaltung Mannheim ist ein Team. Wir gewinnen, indem wir uns gegenseitig stärken und nach außen abgestimmt auftreten.



## ANLAGE 14 - Wohnortstruktur der Beschäftigten in Mannheim (kleinräumige Gliederung)

Stadtbezirk	Stadtteile	wohnberechtigte Bevölkerung					Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stammpersonal)						
		mannlich	Anteil	weiblich	Anteil	Summe	Anteil	männlich	Anteil	weiblich	Anteil	Summe	
01 Innenstadt / Jungbusch	Innenstadt / Jungbusch	17.599	10,8	14.956	9,2	32.555	10,0	82	5,5	99	5,2	181	5,3
02 Neckarstadt-West / Herzogenried	Neckarstadt-West	11.207	6,9	9.781	6,0	20.988	6,5	78	5,2	85	4,5	163	4,8
03 Neckarstadt-Ost / Wohlgelegen	Neckarstadt-Ost	16.877	10,4	17.037	10,5	33.914	10,4	152	10,2	182	9,6	334	9,9
04 Schweizingerstadt / Oststadt	Oststadt Schweizingerstadt	12.183	7,5	12.294	7,6	24.477	7,5	56	3,7	104	5,5	160	4,7
05 Lindenholz	Lindenholz	6.402	3,9	7.302	4,5	13.704	4,2	48	3,2	92	4,9	140	4,1
06 Sandhofen	Sandhofen	6.509	4,0	6.844	4,2	13.353	4,1	94	6,3	121	6,4	215	6,3
07 Schönau	Schönau	6.528	4,0	6.662	4,1	13.190	4,1	84	5,6	73	3,9	157	4,6
08 Waldhof	Waldhof Gartenstadt Luzenberg	12.229	7,5	12.395	7,6	24.624	7,6	216	14,4	223	11,8	439	13,0
09 Neuostheim / Neuhermsheim	Neuostheim Neuhermsheim	4.045	2,5	4.249	2,6	8.294	2,6	29	1,9	42	2,2	71	2,1
10 Seckenheim	Seckenheim Hochstatt	7.996	4,9	8.216	5,1	16.212	5,0	88	5,9	77	4,1	165	4,9
11 Friedrichsfeld	Friedrichsfeld	2.820	1,7	2.852	1,8	5.672	1,7	34	2,3	46	2,4	80	2,4
12 Käfertal	Käfertal	12.381	7,6	12.991	8,0	25.372	7,8	115	7,7	120	6,4	235	6,9
13 Vogelstang	Vogelstang	6.338	3,9	6.941	4,3	13.279	4,1	64	4,3	77	4,1	141	4,2
14 Wallstadt	Wallstadt	3.931	2,4	4.118	2,5	8.049	2,5	49	3,3	82	4,3	131	3,9
15 Feudenheim	Feudenheim	7.184	4,4	7.931	4,9	15.115	4,6	89	5,9	129	6,8	218	6,4
16 Neckarau	Neckarau Niederrad Almenhof	15.383	9,5	15.814	9,7	31.197	9,6	114	7,6	202	10,7	316	9,3
17 Rheinau	Rheinau	12.882	7,9	12.238	7,5	25.120	7,7	105	7,0	135	7,1	240	7,1
<b>Summe</b>		<b>162.494</b>		<b>162.621</b>		<b>325.115</b>		<b>1.497</b>		<b>1.889</b>		<b>3.386</b>	

## ANLAGE 15 - DEMOGRAFISCHE WOHNORTSTRUKTUR STAMMPERSONAL

		Wohnort Mannheim				sonstige Wohnorte				Summe						
		Anzahl		Durchschnittsalter		Anzahl		Durchschnittsalter		Anzahl		Durchschnittsalter				
	männlich	weiblich	Summe	männlich	weiblich	Summe	männlich	weiblich	gesamt	männlich	weiblich	Summe	männlich	weiblich	gesamt	
>60 Jahre	87	75	162	62,6	62,6	62	32	94	62,7	62,5	62,6	149	107	256	62,5	
56 - 60 Jahre	227	256	483	58,3	58,3	202	145	347	58,4	58,4	58,4	429	401	830	58,3	
51 - 55 Jahre	299	347	646	53,4	53,4	240	208	448	53,5	53,7	53,6	539	555	1.094	53,5	
46 - 50 Jahre	309	384	693	48,6	48,6	218	215	433	48,6	48,8	48,7	527	599	1.126	48,6	
41 - 45 Jahre	233	252	485	43,8	43,6	43,7	189	191	380	43,8	43,6	43,7	422	443	865	43,6
36 - 40 Jahre	115	171	286	38,9	38,8	38,8	108	137	245	38,5	38,9	38,7	223	308	531	38,7
31 - 35 Jahre	97	131	228	33,6	33,5	33,5	89	102	191	33,4	33,3	33,3	186	233	419	33,4
26 - 30 Jahre	73	159	232	28,8	27,4	28,5	81	159	240	28,9	28,7	28,8	154	318	472	28,6
20 - 25 Jahre	57	114	171	23,8	23,6	23,7	43	102	145	24,5	24,1	24,2	100	216	316	23,8
<20 Jahre		0						2	2	19,9	19,9	0	2	2	19,9	19,9
<b>Summe</b>	<b>1.497</b>	<b>1.889</b>	<b>3.386</b>	<b>47,5</b>	<b>45,6</b>	<b>46,4</b>	<b>1.232</b>	<b>1.293</b>	<b>2.525</b>	<b>47,0</b>	<b>43,5</b>	<b>45,2</b>	<b>2.729</b>	<b>3.182</b>	<b>5.911</b>	<b>47,3</b>
																<b>44,7</b>
																<b>45,9</b>

## ANLAGE 16 - Übersicht der CHANGE<sup>2</sup>-Projekte

---

- 01 DIE STRATEGIE
  - A) ORGANISATIONSEINHEIT "STRATEGISCHE STEUERUNG"
  - B) GESAMTSTRATEGIE STADTVERWALTUNG MANNHEIM
  - C) AUFBAU STRATEGISCHES BETEILIGUNGSMANAGEMENT
  - D) KONZEPT STRATEGISCHE STEUERUNG
  - E) STRATEGIE-IMPLEMENTIERUNG
  - F) MANAGEMENT-INFORMATIONS-SYSTEM
- 02 LEITBILD STADTVERWALTUNG
- 03 LEITBILD STADT MANNHEIM
- 04 NEUE WIRTSCHAFTSPOLITISCHE STRATEGIE
- 05 KULTURHAUPTSTADT 2020
- 06 REFORM GEMEINDERATSAARBEIT
- 07 REFORM BEZIRKSBEIRATSAARBEIT
- 08 STADTTEILORIENTIERUNG DER VERWALTUNG
- 09 BÜRGERSTADT
- 10 PERSONALENTWICKLUNG UND -BESCHAFFUNG
- 11 INTEGRATIONSKONZEPT
- 12 VIELFALTS-MANAGEMENT
- 13 QUALITÄTSMANAGEMENT
- 14 EU-DIENSTLEISTUNGSRICHTLINIE
- 15 ZUSAMMENARBEIT IN DER METROPOLREGION
- 16 WEITERENTWICKLUNG VERGABEWESEN
- 17 EINFÜHRUNG NEUES KOMMUNALES HAUSHALTSRECHT
- 18 AUFBAU BETEILIGUNGSCONTROLLING
- 19 AUFBAU IMMOBILIEN-MANAGEMENT
- 20 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT
- 21 NEUGESTALTUNG DER ORGANISATION IM BEREICH KINDER, JUGEND, SCHULE
- 22 SCHNITTSTELLENOPTIMIERUNG IM SOZIALBEREICH
- 23 AUFGABENUORDNUNG WOHNEN - STADTERNEUERUNG
- 24 INFORMATIONSTECHNOLOGIE
  - A) NEUAUSRICHTUNG
  - B) ORGANISATION
- 25 RECHNUNGSSTELLEN
- 26 FORDERUNGSMANAGEMENT
- 27 NEUORGANISATION DER FINANZVERWALTUNG
- 28 SYNERGIEN FRIEDHOF
- 29 BÜRGERDIENSTE - PRODUKTE, STRUKTUR, OPTIMIERUNG DES SERVICEANGEBOTES
- 30 PERSONAL-ORGANISATION
- 31 STRATEGISCHES ANFORDERUNGSPROFIL FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
- 32 FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION
- 33 TALENTSTRATEGIE / STADTMARKETINGSTRATEGIE
- 34 ALLGEMEINE DIENST- UND GESCHÄFTSANWEISUNG
- 35 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT
- 36 INTERNATIONALISIERUNG DER STADT MANNHEIM

## ANLAGE 17 - Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung	Thema	Seite
1	Wichtige Personalkennzahlen im Überblick .....	16
2	Personalstruktur – Gesamtüberblick .....	17
3	Personalstruktur – Stammpersonal .....	17
4	Personal nach Aufgabenbereichen .....	17
5	Entwicklung Personalbestand – Köpfe .....	18
6	Entwicklung Personalbestand – Vollkraftrechnung .....	18
7	Demografie – Titelbild .....	19
8	Entwicklung des Durchschnittsalters .....	23
9	Altersstrukturvergleich .....	24
10	Durchschnittsalter Stadt und Eigenbetriebe .....	24
11	Alterspyramide .....	26
12	Altersbaum Stadt und Eigenbetriebe .....	27
13	Altersbaum Stadt .....	27
14	Altersbaum Eigenbetriebe .....	28
15	Fluktuation Stadt und Eigenbetriebe .....	28
16	Altersstruktur Dezerenate .....	29
17	Ranking Durchschnittsalter .....	30
18	Ranking Durchschnittsalter Frauen .....	31
19	Ranking Durchschnittsalter Männer .....	31
20	Altersbaum Verwaltung .....	32
21	Altersbaum Technik .....	33
22	Altersbaum Soziales .....	33
23	Altersbaum Sonstiges .....	34
24	Fluktuation Fachrichtungen .....	34
25	Altersbaum Höherer Dienst .....	35
26	Altersbaum Gehobener Dienst .....	36
27	Altersbaum Mittlerer Dienst .....	36
28	Altersbaum gewerblich-technischer Bereich .....	37
29	Fluktuation Laufbahnen .....	37
30	Verteilung der 30 häufigsten Berufsgruppen .....	38
31	Top 5 der ältesten Berufsgruppen .....	38
32	Top 5 der jüngsten Berufsgruppen .....	39
33	Altersbaum Erzieher/innen .....	40
34	Fluktuation Erzieher/innen .....	40
35	Altersbaum Ingenieure/innen .....	41
36	Altersbaum Müllwerker/innen .....	42
37	Fluktuation Müllwerker/innen .....	42
38	Altersbaum Feuerwehreinsatzdienst .....	43
39	Fluktuation Feuerwehreinsatzdienst .....	44

---

**ANLAGE 17 - Verzeichnis der Abbildungen - Fortsetzung**


---

Abbildung	Thema	Seite
40	Altersbaum Führungskräfte Ebene 1 und 2 .....	45
41	Fluktuation Führungsebene 1 und 2 .....	45
42	Übersicht über neue Ausbildungsverhältnisse .....	49
43	Ausbildung - Berufe 2013 .....	52
44	Ausbildung - Online-Auftritt .....	53
45	Frauenquote – Beschäftigte .....	56
46	Frauenquote – Beamtinnen / Beamte .....	56
47	Frauenquote – Vollzeit .....	56
48	Frauenquote – Teilzeit .....	56
49	Frauenquote – Beamtenlaufbahnen .....	57
50	Frauenquote – höhere Entgeltgruppen .....	57
51	Ausländische Staatsangehörigkeit – Gesamtüberblick .....	59
52	Ausländische Staatsangehörigkeit – Stammpersonal .....	59
53	Ausländische Staatsangehörigkeit – Ausbildung .....	59
54	Ausländische Staatsangehörigkeit – Herkunftsländer .....	59
55	Ausländische Staatsangehörigkeit – Aufgabenbereiche .....	60
56	Schwerbehindertenquote .....	61
57	Schwerbehinderte - Beschäftigungssituation .....	61
58	Schwerbehinderte - Beschäftigungsstruktur .....	62
59	Teilzeitquote .....	63
60	Teilzeit - Struktur .....	64
61	Teilzeit - Tarifbeschäftigte .....	64
62	Teilzeit - Beamtinnen/Beamte .....	64
63	Teilzeit - Demografie .....	65
64	Teilzeit - Durchschnittsalter .....	66
65	Wohnortanalyse .....	67
66	Wohnortanalyse - Vergleich Vorjahre .....	68
67	Wohnortanalyse - strukturelle Gliederung der Auszubildenden ..	68
68	Wohnortanalyse - strukturelle Gliederung der Praktikanten .....	68
69	Wohnortanalyse - kleinräumige Gliederung der Stadtteile .....	69
70	Wohnortanalyse - Altersstruktur .....	70
71	Anforderungsprofil für Führungskräfte (Bild 1) .....	73
72	Anforderungsprofil für Führungskräfte (Bild 2) .....	74
73	Unfallstatistik 2011 .....	78
74	Unfallstatistik - Entwicklung .....	79
75	Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	83
76	Überstunden - Systematik .....	85
77	Überstunden - Zeitzuschläge u. bezahlte Stunden .....	85
78	Überstunden - bezahlte Stunden Kernverw. u. Eigenbetriebe .....	86

**ANLAGE 17 - Verzeichnis der Abbildungen - Fortsetzung**

Abbildung	Thema	Seite
79	Überstunden - Kernverwaltung .....	87
80	Überstunden - Eigenbetriebe .....	87
81	Überstunden - Zeitzuschläge Kernverw. u. Eigenbetriebe .....	88
82	Überstunden - pauschalierte Zeitzuschläge Kindertagesstätten ..	88
83	Betriebszugehörigkeit - Stammpersonal .....	89
84	Betriebszugehörigkeit - prozentuale Verteilung .....	90
85	Personalausgaben - Strukturanalyse .....	91
86	Personalausgaben - Eigenbetriebe .....	93