

|                                                                   |                                     |                                   |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Vorlage</b>                                                    |                                     | <b>Vorlage-Nr:</b> E 26/0043/WP18 |
| Federführende Dienststelle:<br>E 26 - Gebäudemanagement           |                                     | Status: öffentlich                |
| Beteiligte Dienststelle/n:                                        |                                     | Datum: 13.09.2021                 |
|                                                                   |                                     | Verfasser/in: E 26/00             |
| <b>Bericht zur Personalentwicklung im Gebäudemanagement (E26)</b> |                                     |                                   |
| <b>Ziele:</b> Keine                                               |                                     |                                   |
| <b>Beratungsfolge:</b>                                            |                                     |                                   |
| <b>Datum</b>                                                      | <b>Gremium</b>                      | <b>Zuständigkeit</b>              |
| 05.10.2021                                                        | Betriebsausschuss Gebäudemanagement | Kenntnisnahme                     |

**Beschlussvorschlag:**

Der Betriebsausschuss Gebäudemanagement nimmt den Bericht zur Personalentwicklung in der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Gebäudemanagement der Stadt Aachen zur Kenntnis.

## Finanzielle Auswirkungen

|  | JA | NEIN |  |
|--|----|------|--|
|  |    |      |  |

| Investive<br>Auswirkungen              | Ansatz<br>20xx                                                  | Fortgeschrieb<br>ener Ansatz<br>20xx | Ansatz<br>20xx ff.                                              | Fortgeschrieb<br>ener Ansatz<br>20xx ff. | Gesamt-<br>bedarf (alt) | Gesamt-<br>bedarf<br>(neu) |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
|                                        | Einzahlungen                                                    | 0                                    | 0                                                               | 0                                        | 0                       | 0                          |
| Auszahlungen                           | 0                                                               | 0                                    | 0                                                               | 0                                        | 0                       | 0                          |
| Ergebnis                               | 0                                                               | 0                                    | 0                                                               | 0                                        | 0                       | 0                          |
| + Verbesserung /<br>- Verschlechterung | 0                                                               |                                      | 0                                                               |                                          |                         |                            |
|                                        | Deckung ist gegeben/ keine<br>ausreichende Deckung<br>vorhanden |                                      | Deckung ist gegeben/ keine<br>ausreichende Deckung<br>vorhanden |                                          |                         |                            |

| konsumtive<br>Auswirkungen             | Ansatz<br>20xx                                                  | Fortgeschrieb<br>ener Ansatz<br>20xx | Ansatz<br>20xx ff.                                              | Fortgeschrieb<br>ener Ansatz<br>20xx ff. | Folge-<br>kosten (alt) | Folge-<br>kosten<br>(neu) |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------|---------------------------|
|                                        | Ertrag                                                          | 0                                    | 0                                                               | 0                                        | 0                      | 0                         |
| Personal-/<br>Sachaufwand              | 0                                                               | 0                                    | 0                                                               | 0                                        | 0                      | 0                         |
| Abschreibungen                         | 0                                                               | 0                                    | 0                                                               | 0                                        | 0                      | 0                         |
| Ergebnis                               | 0                                                               | 0                                    | 0                                                               | 0                                        | 0                      | 0                         |
| + Verbesserung /<br>- Verschlechterung | 0                                                               |                                      | 0                                                               |                                          |                        |                           |
|                                        | Deckung ist gegeben/ keine<br>ausreichende Deckung<br>vorhanden |                                      | Deckung ist gegeben/ keine<br>ausreichende Deckung<br>vorhanden |                                          |                        |                           |

**Weitere Erläuterungen (bei Bedarf):**

**Klimarelevanz**

**Bedeutung der Maßnahme für den Klimaschutz/Bedeutung der Maßnahme für die Klimafolgenanpassung** (in den freien Feldern ankreuzen)

Zur Relevanz der Maßnahme für den Klimaschutz

Die Maßnahme hat folgende Relevanz:

|              |                |                |                        |
|--------------|----------------|----------------|------------------------|
| <i>keine</i> | <i>positiv</i> | <i>negativ</i> | <i>nicht eindeutig</i> |
| XX           |                |                |                        |

Der Effekt auf die CO<sub>2</sub>-Emissionen ist:

|               |               |             |                          |
|---------------|---------------|-------------|--------------------------|
| <i>gering</i> | <i>mittel</i> | <i>groß</i> | <i>nicht ermittelbar</i> |
|               |               |             |                          |

Zur Relevanz der Maßnahme für die Klimafolgenanpassung

Die Maßnahme hat folgende Relevanz:

|              |                |                |                        |
|--------------|----------------|----------------|------------------------|
| <i>keine</i> | <i>positiv</i> | <i>negativ</i> | <i>nicht eindeutig</i> |
|              |                |                |                        |

**Größenordnung der Effekte**

Wenn quantitative Auswirkungen ermittelbar sind, sind die Felder entsprechend anzukreuzen.

Die **CO<sub>2</sub>-Einsparung** durch die Maßnahme ist (bei positiven Maßnahmen):

- gering  unter 80 t / Jahr (0,1% des jährl. Einsparziels)
- mittel  80 t bis ca. 770 t / Jahr (0,1% bis 1% des jährl. Einsparziels)
- groß  mehr als 770 t / Jahr (über 1% des jährl. Einsparziels)

Die **Erhöhung der CO<sub>2</sub>-Emissionen** durch die Maßnahme ist (bei negativen Maßnahmen):

- gering  unter 80 t / Jahr (0,1% des jährl. Einsparziels)
- mittel  80 bis ca. 770 t / Jahr (0,1% bis 1% des jährl. Einsparziels)
- groß  mehr als 770 t / Jahr (über 1% des jährl. Einsparziels)

**Eine Kompensation der zusätzlich entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen erfolgt:**

- vollständig
- überwiegend (50% - 99%)
- teilweise (1% - 49 %)
- nicht
- nicht bekannt

## **Erläuterungen:**

### **Bericht zur Personalentwicklung im Gebäudemanagement der Stadt Aachen**

#### **1. Zahlen, Daten, Fakten**

Das Gebäudemanagement der Stadt Aachen (E 26) ist als eigenbetriebsähnliche Einrichtung in vielen Funktionen für die Stadt tätig, als

- Eigentümer aller juristisch in das Sondervermögen E26 übertragenen Objekte,
- Vermieter der städtischen Immobilien bzw. Anmieter externer Objekte für städtischen Bedarf,
- öffentlicher Bauherr,
- technischer Betreiber, Bewirtschafter und Instandhalter der Objekte, Gebäude, technischen Anlagen und Einrichtungen,
- öffentlicher Auftraggeber und
- stadinterner Baumanager mit Projektleitungs- und -steuerungsfunktion und Baudienstleister.

Diese vielseitigen und zunehmend komplexer werdenden Aufgabenfelder sowie spezifische neue städtische Projekte erfordern eine entsprechend differenzierte und hochqualifizierte Mitarbeiterschaft. Hinsichtlich der unterschiedlichen, zwingend erforderlichen Personalqualifikationen ist E 26 daher für eine städtische Organisationseinheit nach wie vor vergleichsweise breit aufgestellt.

Beim Gebäudemanagement waren zum Stand 31.12.2020 insgesamt 226 Mitarbeiter\*innen, davon 12 im Beamtenverhältnis (~ 5,3 %), tätig.

Dies entspricht einem Stellenvolumen von 188,0 insgesamt 195,2 Vollzeitäquivalenten (VZÄ).

Strukturell ist das Gebäudemanagement in einen kaufmännischen sowie technischen Bereich gegliedert.

Der Kaufmännische Bereich besteht aus 2 Abteilungen, der Abteilung „Kaufmännisches Gebäudemanagement“ und „Infrastrukturelles Gebäudemanagement“.

Dem technischen Bereich sind nach einer Umstrukturierung zum 01.10.2017 insgesamt 3 Abteilungen zugeordnet, die „Technische Abteilung – Instandhaltung –“, die „Technische Abteilung – Projekte und Energie –“ sowie die „Hochbautechnische Abteilung“.

Auf die Ausführungen der nicht-öffentlichen Vorlage „Bericht zur Personalentwicklung im Gebäudemanagement (E26) zur Sitzung des Betriebsausschusses am 05.09.2017 wird an dieser Stelle verwiesen. Das Organigramm mit Stand zum 01.01.2021 ist als Anlage 1 beigefügt.

Die Beschäftigten und Beamten/Beamtinnen des Gebäudemanagements sind diesen Bereichen wie folgt zugeordnet:

|                     | Betriebsleitung<br>Gebäude-<br>management<br>E 26/00 | Kaufmännische<br>s Gebäude-<br>management<br>E 26/10 | Infra-<br>strukturelles<br>Gebäude-<br>management<br>E 26/20 | Technisches<br>Gebäude-<br>management<br>- Instandhaltung<br>- E 26/30 | Hochbau-<br>technisches<br>Gebäude-<br>management<br>E 26/40* | Technisches<br>Gebäude-<br>management<br>- Projekte und<br>Energie -<br>E 26/50* |
|---------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beschäftigte</b> | 5*                                                   | 15*                                                  | 77                                                           | 43                                                                     | 53*                                                           | 21*                                                                              |
| <b>Beamte</b>       | 1                                                    | 5                                                    | 6                                                            | 0                                                                      | 0                                                             | 0                                                                                |
| <b>Gesamt</b>       | <b>6</b>                                             | <b>20</b>                                            | <b>83</b>                                                    | <b>43</b>                                                              | <b>53</b>                                                     | <b>21</b>                                                                        |

\*inkl. DPR

\*inkl. Altersteilzeit

\*inkl. Altersteilzeit

\*inkl. Altersteilzeit

\*inkl. Altersrenter\*in > 67 Jahre

Derzeit sind keine Mitarbeitenden im Beamtenverhältnis in der hochbautechnischen Abteilung oder den technischen Abteilungen tätig. Die Personalgewinnung für die bautechnische Beamtenlaufbahn zeigte sich in den in den Jahren 2017 und 2018 durchgeführten Stellenausschreibungsverfahren als außerordentlich schwierig. An ein entsprechend erforderliches Referendariat bzw. eine Probezeit bestand seitens potentieller Bewerber\*innen kein Interesse. Insofern wurde bei nachfolgenden Ausschreibungen für den hochbautechnischen Bereich mit der erforderlichen Qualifikation „Ingenieur\*in Hochbau, Architekt\*in“ der Fokus auf die bautechnische Laufbahn (bislang) nicht weiter in Betracht gezogen.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Aufgabenzuordnung zu den jeweiligen Abteilungen sind die Anforderungsprofile für das zur Erfüllung dieser Aufgaben einzusetzende Personal stark differierend. In den Abteilungen Kaufmännisches und Infrastrukturelles Gebäudemanagement sind im Wesentlichen die Berufsgruppen der klassischen Verwaltungsberufe vertreten, wie zum Beispiel

- Verwaltungsfachangestellte/r,
- Bürokauffrau/Bürokaufmann,
- Finanz- und Bilanzbuchhalter\*in
- Immobilienkauffrau/Immobilienkaufmann sowie
- Beamte/ Beamtinnen des gehobenen und höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes

Zusätzlich werden hier auch Mitarbeiter\*innen der Post-, Boten- und Pforten-, sowie Reinigungsdienste vorgehalten, sowie Hausmeister für die großen Verwaltungsgebäude.

Die Abteilungen des Technischen Gebäudemanagements sind geprägt von einer Vielzahl technischer Berufe auf unterschiedlichen Qualifikationsebenen (Anlage 2), wie zum Beispiel

- Handwerksgesellen (G) (z.B. Elektriker, Installateure, Tischler) für Werkstatt- und operative gebäudetechnische Ausführungsdienste,
- Meister und Techniker unterschiedlicher Fachrichtungen (z.B. Elektro-/Energietechnik) – zusammengefasst als „Technische Angestellte (tA)“, sowie
- Ingenieur\*innen (Diplom, Bachelor/ Master) unterschiedlicher Fachrichtungen (z.B. Elektrotechnik, Versorgungstechnik, Energietechnik).

Die Hochbautechnische Abteilung wird insbesondere durch“ Ingenieur\*innen der Fachrichtung Architektur bzw. eingetragene Architekt\*innen (DiplA)“ besetzt (Anlage 2).

Das Gesamt-Durchschnittsalter bei E 26 insgesamt beträgt zum Stichtag 31.12.2020 48,7 Jahre (Anlage 3).

Nachfolgend wird speziell auf die Bereiche Hochbautechnische Abteilung und die beiden Technischen Abteilungen eingegangen, weil für die dort Beschäftigten die Personalgewinnungsprobleme nach wie vor am Größten sind. Allerdings ergeben sich auch insbesondere für Qualifikationserfordernisse bei Teilen der Aufgabenerledigung in der kaufmännischen Abteilung allmählich Schwierigkeiten bei der Auswahl qualifizierten Personals.

Vergleicht man die Altersstruktur der beschäftigten Diplom-Ingenieur\*innen der Technischen und Hochbautechnischen Abteilung, ist festzustellen, dass das Durchschnittsalter im Bereich der Hochbautechnischen Abteilung mit 45,6 Jahren unter dem Gesamt-Durchschnitt liegt, im Bereich der Technischen Abteilung mit 50,6 Jahren über dem Gesamt-Durchschnitt liegt (Anlage 4).

In den drei Abteilungen und insbesondere bezogen auf die Qualifikation der Diplomingenieur\*innen Architektur und Technik sind in den Altersgruppen ab 55 bis 64 bzw. über 65 zum einen 11 (=20,75 %) bzw. 12 (= 40,0 %) Diplom-Ingenieur\*innen beschäftigt, so dass das Ausscheiden aufgrund Erreichens der Regelaltersgrenze im Verlauf eines Zeitrahmens von ein bis zehn Jahren erfolgt (Anlage 4a).

Die Altersstrukturen in den einzelnen Abteilungen sind aus den Anlagen 5 bis 7 zu entnehmen.

## **2. Strukturelle Defizite und dringende übergeordnete Handlungsbedarfe:**

### **2.1 Positionspapier der Betriebsleitung von 04/2014**

Vergleicht man die Ausführungen der Betriebsleitung im Positionspapier von 04/2014 mit den heutigen Rahmenbedingungen und normativen Maßgaben, so haben diese an Aktualität und Bedeutung nichts verloren. Im Gegenteil - die Entwicklung der gesetzlichen Vorschriften im Baubereich, im Verfahren

der Ausschreibungen sowie die Entwicklung der Baukonjunktur haben die Inhalte des Positionspapieres bekräftigt.

So lauteten die Ausführungen der Betriebsleitung wie folgt:

*„Als hochspezialisierter Dienstleister im ingenieurtechnischen und immobilien-wirtschaftlichen Bereich unterliegt E26 – anders als viele andere Verwaltungen – extremen branchenspezifischen Bedingungen. Es gilt, wachsendem Termin- und Kostendruck zu begegnen sowie neue Aufgaben, neue innovative Techniken, hohe Regelungsdichten und Qualitäts- und Überwachungserfordernisse zu integrieren – und dies bei gleichzeitig zunehmender gesetzlicher, baubetrieblicher, gebäudetechnischer und ablauforganisatorischer Komplexität der Projekte und Projektstrukturen. Im Hinblick auf die Kostenstabilität von Bauvorhaben und die Reduzierung von Betriebskosten während der Nutzungsphase von Gebäuden kommt der Verfügbarkeit fachkundiger, erfahrener und motivierter Mitarbeiter eine bedeutende Rolle zu. Vorschriften, sowie Ablauf- und Aufbauorganisation setzen nur einen Handlungsrahmen - Kompetenz, Leistungen und kreative Ideen des Personals des Gebäudemanagements bestimmen maßgeblich das Ergebnis.*

*Darüber hinaus ist bereits heute die Gewinnung von neuem Personal mit einer ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung schwierig, da die Anzahl der Hochschulabsolventen den Bedarf in den kommenden Jahren bei weitem nicht abdecken kann. Insofern wird sich die technische Verwaltung noch mehr auf eine sich verschärfende Konkurrenz bei der Personalgewinnung einstellen müssen.*

*E26 braucht vor allem eine zukunftsfähige Mitarbeiterstruktur. Das heißt: einen guten Mix aus jüngeren, innovativen und älteren, erfahrenen Beschäftigten. (...)*

*Seit Jahren gibt es einen stark anwachsenden, dramatischen Bewerberengpass im Ingenieurbereich, insbesondere in den Fachdisziplinen Maschinen- und Versorgungstechnik sowie Elektrotechnik.*

*Um dennoch junge Nachwuchskräfte und erfahrene TGA-Ingenieure von extern zu gewinnen, muss der öffentliche Arbeitgeber besondere Strategien fahren. E26 konkurriert nicht nur mit anderen öffentlichen Stellen, die z.T. unter Nutzung unkonventioneller Ausnahmeregelungen/ Ermessensspielräume höhere tarifliche Einstiegsvergütungen anbieten, sondern insb. mit der sog. „freien Wirtschaft“ um Bewerber.*

*In den Mittelpunkt dieser Strategien muss zukünftig die große Aufgabenvielfalt sowie die seltene Möglichkeit, an Großprojekten mitzuarbeiten bzw. selbstständig nicht nur Teilprojekte durchzuführen, sondern Projekte von Anfang bis Ende zu bearbeiten. (...)*

*Für innovative Technik und Lebenszyklusbetrachtung benötigt E26 Mitarbeiter mit baufachlichem, gebäudetechnischem und immobilienwirtschaftlichem Know-how, die gerade in der Teamarbeit „Bauen, Instandhalten und technischen Betreiben“ Hervorragendes zu geben bereit sind.*

*Ein Bauvorhaben zu planen, umzusetzen und im Objektmanagement instand zu halten ist ein hochkomplexer Vorgang, bei dem viele verschiedene Ingenieurdisziplinen ineinandergreifen. (...)*

*Die Erkenntnis greift um sich: Mit durchschnittlichem Personal kann man gut durchschnittliche Ziele erreichen.*

*E26 will für die Stadt mehr erreichen und weitere Mehrkosten vermeiden. Mit hoch qualifiziertem Personal – insbesondere in den gebäudetechnischen Ingenieurdisziplinen – ist dies möglich!*

## 2.2 Stellungnahme Zentralverband der Ingenieure (ZBI)<sup>1</sup>:

Der Öffentliche Dienst ist kaum noch konkurrenzfähig. In einigen Bereichen haben Personalengende und Fachkräftemangel bereits dazu geführt, dass Aufgaben zum Teil nicht mehr in der geforderten Qualität wahrgenommen werden können. Darauf hat bereits 2014 der ZBI hingewiesen:

*"Stelleneinsparungen, ungünstige Karrierechancen und schlechtere Bezahlung im Vergleich zur freien Wirtschaft sind mit die wesentlichen Gründe dafür, dass der Öffentliche Dienst kaum noch attraktiv für junge Ingenieurinnen und Ingenieure ist."*

Hinzu komme das Problem der demografischen Entwicklung. Deutlich zunehmenden altersbedingten Abgängen stehen immer weniger Bewerberinnen und Bewerber gegenüber.

Der Wettbewerb um die bestgeeigneten Bewerberinnen und Bewerber hat sich spürbar verschärft. Dies hat jüngst auch der Bundesrechnungshof in einem Gutachten bestätigt und gefordert, dass sich z.B. die Bundesverwaltung dieser Problematik stellen müsse, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auch unter veränderten Rahmenbedingungen zu erhalten.

*"Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Behörden sind die wichtigste Ressource des öffentlichen Dienstes. Sie angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte zu gewinnen, ist eine der zentralen Herausforderungen für den öffentlichen Dienst."*

heißt es in der Mitteilung des Bundesrechnungshofes.

Auch andere Dach- und Fachverbände schlagen seit vielen Jahren Alarm und machen auf das strukturelle Problem und dessen Folgewirkungen für Bund, Länder, Städte und Gemeinden und Ihre Bürgerinnen und Bürger aufmerksam.

Auch der ZBI fordert daher von der Politik, zeitnah entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, damit die öffentliche Verwaltung im Wettbewerb bestehen und ihre staatlichen Aufgaben auch künftig fachkompetent und qualitativ hochwertig wahrnehmen kann.

### 3. „Ganzheitliches Personalmanagement“ (GPM) der Stadt Aachen

Das sog. „Ganzheitliche Personalmanagement“ (GPM) der Stadt Aachen wird unter Beteiligung der städtischen Eigenbetriebe entwickelt.

Im Rahmen des GPM, das verschiedene Arbeitsfelder wie z.B.

- Personalgewinnung einschl. Personalauswahlverfahren,
- Personalerhaltung und -bindung, sowie
- Personalführung

beinhaltet, ist nicht nur allein das Arbeitsfeld der „Personalgewinnung“ zu berücksichtigen, sondern insbesondere auch das Arbeitsfeld der „Personalentwicklung und –qualifizierung“ mit zunehmender Bedeutung zu beachten und Maßnahmen zu entwickeln.

---

<sup>1</sup> Berlin, 20.03.2014, ZBI-Präsident Dipl.-Ing. Wilfried Grunau



So stellt das Gebäudemanagement für die durch die Stadt Aachen angebotenen verwaltungsspezifischen Ausbildungsberufe Ausbildungsplätze für die jeweiligen Praxisabschnitte zur Verfügung, wie zum Beispiel

- Verwaltungsfachangestellte/r,
- Bürokauffrau/-mann für Bürokommunikation sowie für
- Stadtassistentenwärter\*innen (Beamte m. D.) und
- Bachelorauszubildende mit den Schwerpunkten Jura oder Betriebswirtschaft (Beamte g.D.)

und ist entsprechend in die Ausbildung eingebunden.

Eine Ausbildung in einem technischen Beruf kann seitens des Gebäudemanagements aufgrund fehlender betriebsorganisatorischer und personeller Voraussetzungen bisher nicht angeboten werden.

Des Weiteren wird Interessenten verschiedener Berufsgruppen sowie Student\*innen unterschiedlicher Fachrichtungen im Rahmen von Praktika fortlaufend die Möglichkeit gegeben, in den Berufsfeldern des Gebäudemanagements Einblick zu erhalten und Erfahrungen zu sammeln.

Allen Beschäftigten und Beamt\*innen des Gebäudemanagements stehen zudem die Angebote des gesamtstädtischen Internen Fortbildungsprogrammes zur beruflichen und auch persönlichen Weiterentwicklung zur Verfügung.

Individuelle Fort- und Weiterbildungsinitiativen seitens der Mitarbeiter\*innen oder ein im Rahmen von Mitarbeitergesprächen festgestellter individueller Fortbildungsbedarf werden unterstützt.

Im Rahmen der Erarbeitung des GPM wurde das Aktionsfeld der Führungsnachwuchsentwicklung als zentrales Ziel definiert und das Angebot „Kompetent managen“ entwickelt. Dieses Programm wurde bereits durch Mitarbeiter\*/innen entsprechend mit sehr gutem Erfolg absolviert.

Ebenso kann das gesamtstädtische Weiterbildungsangebot der Verwaltungslehrgänge I und II bei entsprechend vorliegenden persönlichen und stellentechnischen Voraussetzungen in Anspruch genommen werden. Auch hier konnten bislang Mitarbeiter\*innen des Gebäudemanagements bei ihrer beruflichen Weiterbildung unterstützt werden.

#### **4. Besondere Qualifizierungsmaßnahmen**

Darüber hinaus werden im Gebäudemanagement Fortbildungen bedarfsorientiert unter Berücksichtigung betrieblicher/fachlicher Aspekte aber auch persönlicher Weiterentwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter\*innen durch externe fachbezogene Fortbildungen gefördert.

Um spezifische fachliche Themen im Rahmen von Fortbildungen möglichst allen fachlich betroffenen Mitarbeiter\*innen anbieten zu können, werden Fortbildungsveranstaltungen in Form von Inhouse-

Seminaren organisiert, welche meist zugleich von den entsprechenden Kammern (z.B. Architektenkammer NRW) als notwendige Fortbildungsveranstaltung anerkannt sind, so z.B.: „Bauen im Bestand“, „Baupreisspekulation und Ermittlung der Nachtragvergütung“ oder „VOB – Verändertes Vergaberecht“ u.ä..

Eine besondere Wertstellung haben zur Zukunftssicherung strategische Fortbildungen von hohem betrieblichem Interesse:

Die komplexen Anforderungen zum Beispiel im Projektmanagement großer Investitionsbauvorhaben oder im Brandschutz erfordern fundierte fachliche Kompetenzen zur inhaltlichen Ausgestaltung und Koordination, Überwachung und Steuerung externer Leistungen sowie ein sicheres Auftreten in Abstimmungsprozessen mit beteiligten externen Partnern.

So wurde z.B. in 2013/2014 in enger Abstimmung mit dem Deutschen Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V. (DVP) für alle in der Funktion „Projektleitung/ -steuerung“ stehenden Ingenieur\*innen die Ausbildung, Prüfung und Zertifizierung zum „Projektmanager (DVP)“ durchgeführt.

Zur Verlängerung dieser erteilten Zertifizierungen werden jährliche Fortbildungen durch den DVP oder entsprechend anerkannte Fortbildungen absolviert. Die jeweils erforderlichen Verlängerungen dieser Zertifizierungen - sogenannte Rezertifizierungen - wurden in 2019 beantragt und durch den DVP entsprechend erteilt.

Neu eingestellte oder in den Bereich Projektmanagement umgesetzte Beschäftigte werden nach entsprechender Bewährung und Eignung sukzessive durch die Weiterbildung des DVP zertifiziert.

In 2015/16 erfolgte für das Team „Brandschutz“ die Ausbildung zum „Fachplaner/ Fachbauleiter Brandschutz“ in 8 WE-Modulen plus Prüfung. Diese Qualifizierungsmaßnahme wird nachfolgend als grundsätzlich zu absolvierende Weiterbildung für Mitarbeiter\*Innen in diesem Team/Aufgabenbereich vorausgesetzt und entsprechend gefördert. Eine neue Mitarbeiterin in diesem Team absolviert diese Ausbildung derzeit ebenfalls mit gleichen Konditionen.

Grundlegende Voraussetzungen dieser beruflichen Weiterbildungen sind jedoch insbesondere die persönlichen Voraussetzungen der/des einzelnen Mitarbeiterin/Mitarbeiters sowie das persönliche Engagement für eine berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahme bis hin zum Studium.

Hier erfolgt die Unterstützung und Förderung zum einen durch die Gewährung von Bildungsurlaub entsprechend bzw. analog dem Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz sowie die Gewährung von Dienstbefreiung nach Maßgabe der tariflichen Bestimmungen.

Zum anderen erfolgt aber auch darüber hinaus eine Förderung durch die Gewährung eines Zuschusses zu den entstehenden Weiterbildungskosten. Diese Zuschussgewährung wird durch eine vertragliche Bindung der/des Mitarbeiters/in abgesichert.

Diese Form der Förderung ermöglicht es dem Gebäudemanagement, bedarfsorientiert bereits betrieblich gebundenes Personal weiter zu qualifizieren, mögliche zukünftige fachliche Vakanzen aufzufangen sowie die Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung zu stärken.

So konnten bislang durch das Gebäudemanagement folgende berufsbegleitende Weiterbildungen und Studiengänge gefördert und aktuell unterstützt werden:

- Masterstudium „Bau- und Projektmanagement“ (MBA), Universität Augsburg
- Masterstudium „Governance“ (M.A.), Fernuniversität Hagen
- Masterstudium „Public Administration“ (MPA), Management School der Universität Kassel
- Masterstudium „Elektrotechnik“ (Master of Science), Universität Duisburg-Essen
- Bachelorstudium „Angewandte Informatik“ ( Bachelor of Science), FH Südwestfalen
- Berufsbegleitender Masterstudiengang Baurecht und Baubegleitung (LL.M)
- berufsbegleitende Weiterbildung zum Fachwirt für Gebäudeautomation
- Meisterschule Installateur und Heizungsbauer Teil I+II (in Teilzeit)
- Sachverständiger für Nachhaltiges Bauen
- Auditor für Nachhaltiges Betreiben
- weiterbildendes berufsbegleitendes Teilzeitstudium; Zertifikatsstudium „Fachingenieur Holzbau – Integrale Planung und Konstruktion“
- fortbildende Qualifizierung zur/zum Finanzbuchhalter\*in
- berufsbegleitende Weiterbildung zur/zum Bilanzbuchhalter\*in

Die Angebote zur Weiterqualifizierung sind vor dem Hintergrund der nach wie vor schwierigen Personalgewinnung von geeigneten Fachkräften von zunehmender Bedeutung.

Angebote und Maßnahmen zur beruflichen Fort- und Weiterbildung sind bei potentiellen Bewerbern - ob bei Einstellungsgesprächen oder auch Gesprächen auf Karrieremessen - von hohem Interesse und können somit eine positive Außenwirkung zum Beispiel auch bei der Personalgewinnung entfalten und die Attraktivität des Gebäudemanagements und der Stadt Aachen als potentiellen Arbeitgeber steigern.

Dieser Aspekt ist eingebettet in weiteren positiven Punkten, die eine Beschäftigung bei der Stadt Aachen und somit auch beim Gebäudemanagement der Stadt Aachen attraktiv machen.

In Ausschreibungen stellt sich dies regelmäßig wie folgt dar:

Das bieten wir

- Arbeiten bei der zweitgrößten Arbeitgeberin der Region
- Verantwortung und Raum zur Mitgestaltung
- respektvolle und faire Arbeitsbedingungen
- Fort- und Weiterbildungen zur beruflichen und persönlichen Entwicklung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Gleitzeit und flexible Arbeitszeitmodelle
- Jobticket für den ÖPNV

- eine innovative Fahrzeugflotte
- Zusatzversorgung zur betrieblichen Altersvorsorge

## **5. Personalgewinnung – Teilnahme an Karrieremessen**

Aufgrund der stetig schwieriger werdenden Personalgewinnung insbesondere für die hochbautechnischen und technischen Abteilungen des Gebäudemanagements waren neue Wege zu gehen.

Die Attraktivität einer Beschäftigung beim Gebäudemanagement der Stadt Aachen - in allen Bereichen - sollte nach außen getragen und dargestellt werden.

Da die Personalgewinnung für den hochbautechnischen und die beiden technischen Bereiche im Fokus stand und hier insbesondere der demographischen Entwicklung entgegen zu wirken war (s. Anlagen 5 bis 7), wurde die Teilnahme an Karrieremessen erstmalig 2018 initiiert und in den Jahren 2019 sowie 2020 weiter intensiviert. Das Gebäudemanagement war an den jeweiligen Messen jeweils mit einem eigenen Messestand vertreten und Beschäftigte des E 26 fachübergreifend aus den Bereichen Personal, Technik und Hochbau jeweils an den einzelnen Messetagen als Ansprechpartner\*innen vor Ort.

Bedingt durch die Entwicklungen der Corona-Pandemie im Jahr 2020 und den damit einhergehenden Absagen diverser Messeveranstaltungen wurde die ursprüngliche Messeplanung minimiert.

Durch die Messen konnte schon im ersten Jahr 2018 eine große Zahl an interessierten Studierenden der Fachrichtungen Architektur, Energietechnik, Elektrotechnik angesprochen und das Interesse geweckt werden. Dies zeigte sich insbesondere zunächst an einer großen Zahl von Bewerbungen für eine Werkstudierendentätigkeit.

Auch wurden so nachfolgend Vereinbarungen für die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten insbesondere in der Technischen Abteilung - Projekte und Energie - abgeschlossen und die Student\*innen entsprechend betreut.

In den Jahren 2018 bis 2020 führten die Kontakte über die Messen zu ersten Bewerbungen - initiativ als auch im Rahmen von Stellenausschreibungsverfahren - sowie auch Einstellungen von Absolvent\*innen der Fachhochschule Aachen, Fachrichtung Architektur.

Im Jahr 2020 war darüber hinaus ein gemeinsamer Stand mit dem Fachbereich Personal und Organisation, dem Fachbereich Stadtentwicklung sowie dem Aachener Stadtbetrieb bei der Messe „Aachener Karrieretag“ eingerichtet worden, um die Stadt Aachen als Arbeitgeberin zu präsentieren, ohne dabei die spezifischen Angebote des Gebäudemanagements zu vernachlässigen.

Der Karrieretag 2020 im Technologiezentrum Aachen war insgesamt über den gesamten Zeitraum des Messtages sehr gut besucht.

Es gab – wie in den vergangenen Jahren auch - Anfragen

- > von Studierenden zu Praktika, Werkstudententätigkeiten und Festanstellungen mit dem Abschluss Bachelor oder Master
- > von Schüler\*innen zu den Inhalten von Berufsfeldern des Gebäudemanagements
- > von Jobinteressierten zu Tätigkeiten/Stellenangeboten in den Bereichen Architektur, Elektrotechnik, HLS / TGA, kaufmännische Berufe, Personalwesen /Organisation und IT

In 2020 waren zum Zeitpunkt der Messe keine laufenden Stellenausschreibungsverfahren anhängig, so dass nicht mit konkreten Stellenprofilen geworben werden konnte.

Im IV. Quartal 2020 wurden im Zeitraum nach der Messe weitere 4 Stellenausschreibungsverfahren angestoßen / durchgeführt.

Bewerbungen, die auf einen Kontakt oder die Präsenz auf der Messe zurückführen gewesen wären, lagen dabei nicht vor. Gleichmaßen wurden auch keine Bewerbungen um Praktika und /oder Werkstudententätigkeit(en) eingereicht. Letzteres ist sicherlich der Corona-Pandemie und den damit verbundenen veränderten Rahmenbedingungen zuzurechnen.

Die Quote nicht besetzter Stellen im Bereich des Gebäudemanagements hat sich in 2020 positiv entwickelt. Dennoch unterliegt diese Quote wie bereits die vergangenen Jahre zeigen Schwankungen.

#### Übersicht zur Entwicklung der unbesetzten Stellen im E 26 im Zeitraum 2016 bis 2020

| Abtlg.<br>Jahr | E 26/00 | E 26/10 | E 26/20 | E 26/30 | E 26/40 | E 26/50 | Gesamt | Stellen<br>WP zum | un-<br>besetzte<br>Stellen<br>in<br>Prozent |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-------------------|---------------------------------------------|
| 2016           | 0       | 2,00    | 1,00    | 0       | 1,00    | 2,00    | 6,00   | 172,5             | 3,48%                                       |
| 2017           | 1,00    | 2,00    | 0       | 2,00    | 1,00    | 2,00    | 8,00   | 174,0             | 4,60%                                       |
| 2018           | 1,00    | 1,00    | 1,50    | 1,00    | 1,00    | 1,00    | 6,50   | 181,5             | 3,58%                                       |
| 2019           | 1,00    | 2,00    | 1,50    | 1,00    | 1,00    | 1,00    | 7,50   | 187,0             | 4,01%                                       |
| 2020           | 0       | 2,0     | 0       | 1,0     | 0,00    | 1,00    | 4,00   | 188,0             | 2,13%                                       |

Die Auswertung und Darstellung bezieht sich jeweils auf die im Rahmen des Wirtschaftsplanes eingebrachten Stellenübersichten zum Stichtag 30.06., ab dem Wirtschaftsjahr 2020 zum Stichtag 01.09.

Zeiträume unterjährig unbesetzter Stellen sind dabei nicht abgebildet. Aufgrund der in vielen Aufgabengebieten schwierigen Personalgewinnung und einhergehender mehrfacher Ausschreibungsverfahren beträgt die durchschnittliche Vakanz 8 Monate.

Vakanzeiten in den technischen Abteilungen betragen durchschnittlich 9 bzw. 17 Monate, im Hochbautechnischen Bereich ca. 4 Monate.

Entwicklung der Messeaktivität des Gebäudemanagements in den Jahren 2018 – 2020

| Jahr | Messe                                                                                                                                                               |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018 | meet@fh-aachen<br>alle Fachrichtungen                                                                                                                               |
|      | meet@fh-aachen<br>Fachrichtung Bau                                                                                                                                  |
|      | <a href="mailto:meet@th-koeln">meet@th-koeln</a><br>alle Fachrichtungen                                                                                             |
|      | Hochschule Trier<br>Versorgungstechnik, Energietechnik                                                                                                              |
| 2019 | Karrieretag Aachen                                                                                                                                                  |
|      | meet@fh-aachen<br>Fachrichtung Bau                                                                                                                                  |
|      | Nacht der Unternehmen                                                                                                                                               |
|      | Bonding Messe der RWTH Aachen                                                                                                                                       |
| 2020 | vorgesehen:<br>meet@fh-aachen<br>Fachrichtung Bau<br>(Corona bedingt verändert als online-Veranstaltung durchgeführt; E 26 hat dabei von einer Teilnahme abgesehen) |
|      | Karrieretag Aachen                                                                                                                                                  |
|      | vorgesehen:<br>VDI Messe Köln<br>(abgesagt wegen Unwirtschaftlichkeit zu diesem Zeitpunkt)                                                                          |

Die Teilnahme an Karrieremessen ist ein festes Modul im Aufgabengebiet der Personalgewinnung geworden. Die jeweiligen Teilnahmen an Karrieremessen werden kritisch reflektiert und das jeweilige Fazit in die Messe-Planung für das Folgejahr einbezogen.

Um die positiven Attribute des Gebäudemanagements und einer Beschäftigung beim E 26 bei Messen stets werbewirksam präsentieren zu können, ist eine stetige Überarbeitung des Messestandes sowie der Messe-/Präsentationsunterlagen erforderlich. Gleichfalls ist eine Koordination von Stellenausschreibungsverfahren – und damit dem konkreten Angebot zu besetzender Stellen - mit jeweiligen Messeterminen von großem Vorteil.

**6. Praktika; Werkstudierendentätigkeit und Betreuung von Bachelor- und/oder Masterarbeiten**

a) Praktika

Praktika - Schülerpraktika als auch Vorpraktika für ein Studium - wurden schon in den vergangenen Jahren stets in allen Abteilungen des Gebäudemanagements nachgefragt und auch realisiert. Coronabedingt wurden in 2020 keine Praktika angeboten.

b) Werkstudierendentätigkeit

Mit Beginn der Teilnahme an Karrieremessen insbesondere mit der teilweisen Verortung dieser Messen an (Fach-) Hochschulen hat die Rate der Bewerbungen um eine Werkstudierendentätigkeit in den Bereichen der Hochbautechnischen Abteilungen und auch den Technischen Abteilungen stark zugenommen.

Die hohe Zahl der Bewerbungen um eine Werkstudierendentätigkeit, die regelmäßig auch mit einem hohem Betreuungsaufwand seitens der städtischen Beschäftigten im jeweiligen Fachbereich, aber auch im Personalbereich einhergeht, machten entsprechende Auswahlgespräche erforderlich.

Entwicklung von Werkstudierendentätigkeit in den Jahren 2016 bis 2020 nach Abteilungen

| Jahr | Technische Abteilung<br>- Instandhaltung –<br>- E 26/30 - | Hochbautechnische Abteilung<br>- E 26/40 - | Technische Abteilung<br>- Projekte und Energie -<br>- E 26/50 - | insgesamt |
|------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 2016 | -                                                         | 2                                          | -                                                               | 2         |
| 2017 | -                                                         | 1                                          | -                                                               | 1         |
| 2018 | -                                                         | 2                                          | 2                                                               | 4         |
| 2019 | 1                                                         | 3                                          | 2                                                               | 6         |
| 2020 | 1                                                         | 4                                          | 2                                                               | 7         |

c) Bachelor- / Masterarbeiten

Folgende Bachelor- /Masterarbeiten wurden bis 2020 betreut:

- Bachelorarbeit zum Thema „Energetische Analyse der Schwimmhalle West“
- Masterarbeit zum Thema „Konzeptentwicklung zur Modernisierung von Gebäudeautomations-Systemen der Stadt Aachen“

Um entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, wurden entsprechende vertragliche Vereinbarungen erstellt und mit den Studierenden geschlossen.

**7. Weiteres Vorgehen / Planung**

Wenn auch durch neue Aktivitäten wie bspw. Teilnahme an Karrieremessen dem demografischen Wandel und einer strukturellen Krise insbesondere hinsichtlich des langjährig erfolglosen Werbens um

technische Ingenieure entgegengewirkt wurde, bleibt die Personalgewinnung nach wie vor eine Herausforderung, damit gravierendere negative Folgen nicht eintreten.

Eine fehlende Besetzung von Stellen insbesondere im technischen Bereich führte in Teilen (bereits) dazu, dass E 26 als öffentlicher Bauherr, Auftraggeber und Eigentümer seine Ansprüche und Forderungen an Qualität und Überwachung externer Leistungen nur aufgrund des außerordentlichen Engagements der Beschäftigten gewährleisten kann.

Daher wird die Notwendigkeit gesehen, bisher kaum oder nicht regelmäßig aktivierte Instrumente des Personalmarketings neu und/ oder zeitgemäß zu nutzen. Dazu können ggf. außenwirksam gehören:

- Recruiting-Events, z.B. gezielte Events bei Fachschaften
- Partnerschaften mit Ausbildungsstätten / Techniker- und Hochschulen
- Werbekampagnen
- Mediaplanung
- Arbeitgebermarkenbildung („Employer Branding“) - findet zum Teil durch einen gemeinsamen bereichsübergreifenden Messestand z. B. beim Karrieretag Aachen statt
- Praktika und Ausbildungs-/ Trainee-Programme
- Präsenz in Fachzeitschriften
- Qualitätslabel

Diese Aspekte sind zum Teil gesamtstädtisch (weiter) zu entwickeln und die im Ganzheitlichen Personalmanagement bereits definierten Aktionsfelder wie z.B.

- „Employer Branding“ als Beitrag zur Personalgewinnung und -marketing
- Weiterentwicklung im Fortbildungsbereich, u.a. Qualifizierung bestimmter Berufsgruppen

zu intensivieren.

Die Personalgewinnung für die bautechnische Beamtenlaufbahn zeigte sich spezifisch in den in den Jahren 2017 und 2018 für den Bereich des Gebäudemanagements durchgeführten Stellenausschreibungsverfahren als außerordentlich schwierig. An einem entsprechend erforderlichen Referendariat bzw. eine Probezeit bestand seitens potentieller Bewerber\*innen kein Interesse. Gesamtstädtisch war dies jedoch für andere Aufgabenbereiche – z. B. Städtebauplanung – erfolgreich, so dass auch die bautechnische Beamtenlaufbahn erneut angeboten werden sollte.

## **7.1 Fachkräftezulage**



Angesichts aktueller Probleme der kommunalen Arbeitgeber bei der Bindung und Gewinnung von Fachkräften, insbesondere auf dem Gebiet der Informationstechnik und im ingenieurfachlichen und technischen Bereich, hat die Mitgliederversammlung der VKA (Vereinigung kommunaler Arbeitgeber) in ihrer Sitzung am 17. April 2018 beschlossen, den Geltungsbereich der Arbeitgeberrichtlinie der VKA zur Gewinnung und zur Bindung von Fachkräften auf dem Gebiet der Informationstechnik und von Ingenieurinnen und Ingenieuren vom 11. November 2011 in der Fassung vom 11. November 2016 (Fachkräfte-RL) im Geltungsbereich auszuweiten und die Richtlinie zu verlängern (Anlage).

Die Arbeitgeberrichtlinie berücksichtigt alle Fachkräfte mit einschlägiger Fachhochschul- bzw. Hochschulbildung der Nrn. 3 und 4 der grundsätzlichen Eingruppierungsregelungen (Vorbemerkungen) der Anlage 1 zum TVöD – Entgeltordnung (VKA).

#### Auszug aus der Richtlinie:

*„Auf dem Arbeitsmarkt gibt es eine erheblich gestiegene Nachfrage nach Fachkräften, insbesondere im IT-Bereich sowie nach Ingenieurinnen und Ingenieuren. Um bei der Gewinnung und der Bindung dieser Fachkräfte marktfähig zu sein und mit anderen Arbeitgebern konkurrieren zu können, bedarf es nach Tätigkeiten und Regionen unterschiedlicher Anreize, die mit den tariflichen Arbeitsbedingungen nicht immer abzubilden sind.*

*Soweit es zur Deckung des Personalbedarfs oder zur Bindung von Fachkräften mit einschlägiger Fachhochschul- oder Hochschulbildung gemäß der Nummern 3 und 4 der grundsätzlichen Eingruppierungsregelungen (Vorbemerkungen) der Anlage 1 zum TVöD – Entgeltordnung (VKA) insbesondere im IT-Bereich sowie bei Ingenieurinnen und Ingenieuren bzw. mit gleichwertigen Kenntnissen, im begründeten Einzelfall notwendig ist, können Mitglieder der Mitgliedverbände die nachfolgenden Regelungen für den Geltungsbereich des TVöD und des TV-V bis zum 31. Dezember 2020 anwenden.*

#### **1. Fachkräftezulage**

*In den Entgeltgruppen 9a bis 15 TVöD (Anlage A) bzw. den Entgeltgruppen 9 bis 15 TV-V kann nach dem 17. April 2018 **neu eingestellten Fachkräften** sowie der diesen entsprechenden Entgeltgruppen der Anlagen C und E zum TVöD im begründeten Einzelfall zusätzlich zu dem ihnen zustehenden Tabellenentgelt (TVöD) bzw. Entgelt nach der Anlage 2 (TV-V) für den Zeitraum von längstens fünf Jahren eine Fachkräftezulage von monatlich bis zu 1.000 Euro gezahlt werden.*

...

*Besteht die Notwendigkeit, der bevorstehenden **Abwanderung einzelner Beschäftigter** aus ihrem Bereich entgegenzuwirken, kann die Fachkräftezulage entsprechend gewährt werden“*

Die Fachkräftezulage ist ein Instrument, das somit nur in begründeten Einzelfällen bei Vorliegen der o.g. Voraussetzungen angewandt werden kann. Bei gesamtstädtischen Regelungen – derzeit noch ausstehend - sind die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen hierbei nicht frei in der Entscheidung, dieses Instrument anzuwenden.

#### **7.2 home-office / mobile Arbeit**

Die Stadt Aachen und somit auch das Gebäudemanagement präsentieren ihre Attraktivität als öffentliche Arbeitgeberin im Kontext des städtischen Karriereportals sowie des zwischenzeitlich zum 01.11.2020 etablierten digitalen Bewerbermanagements.

So werben wir u. a. auch mit den für potentielle Arbeitnehmer\*innen wichtigen Aspekten

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Gleitzeit und flexible Arbeitszeitmodelle

Damit verbunden ist es möglich, die Ausgestaltung eines Arbeitsverhältnisses in sehr spezifischen (Teil-) Zeitmodellen zu vereinbaren. Auch die Möglichkeit von mobiler Arbeit im Rahmen der gesamtstädtischen Dienstvereinbarung unterstützt eine Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Dass dies bei Bewerber\*innen von besonderem Interesse ist, spiegeln die diesbezüglich zielgerichteten Fragen in den Bewerber\*innengesprächen im Rahmen der zahlreichen Vorstellungsgespräche wider.

### **Fazit**

Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Fachkräften stellt eine besondere Herausforderung dar und erfordert eine intensive Beschäftigung mit den Maßnahmen und Instrumenten und deren laufende Anpassung.

Das Gebäudemanagement befindet sich - wie in der Vorlage dargestellt - bei der Personalgewinnung auf einem guten und Erfolg versprechendem Weg.

Bei der Personalbindung zeigt sich in der Praxis, dass einmal gewonnene Fachkräfte den Betrieb nur ausgesprochen selten wieder verlassen und somit die Fluktuation sehr niedrig ist. Dies spricht für ein gutes Betriebsklima und letztlich auch dafür, dass die Personalbindung in der Praxis gelingt.

### **Anlage/n:**

Anlage 1 – Organigramm E 26 Stand zum 01.01.2021

Anlage 2 – Berufsgruppen E 26/30 - E 26/40 - E 26/50

Anlage 3 – Altersstruktur E 26 gesamt

Anlage 4 - Altersstruktur technische Ingenieure\*innen

Anlage 4a Renteneintritte technische Ingenieure\*innen 2020 - 2029

Anlage 5 – Altersstruktur E 26/30

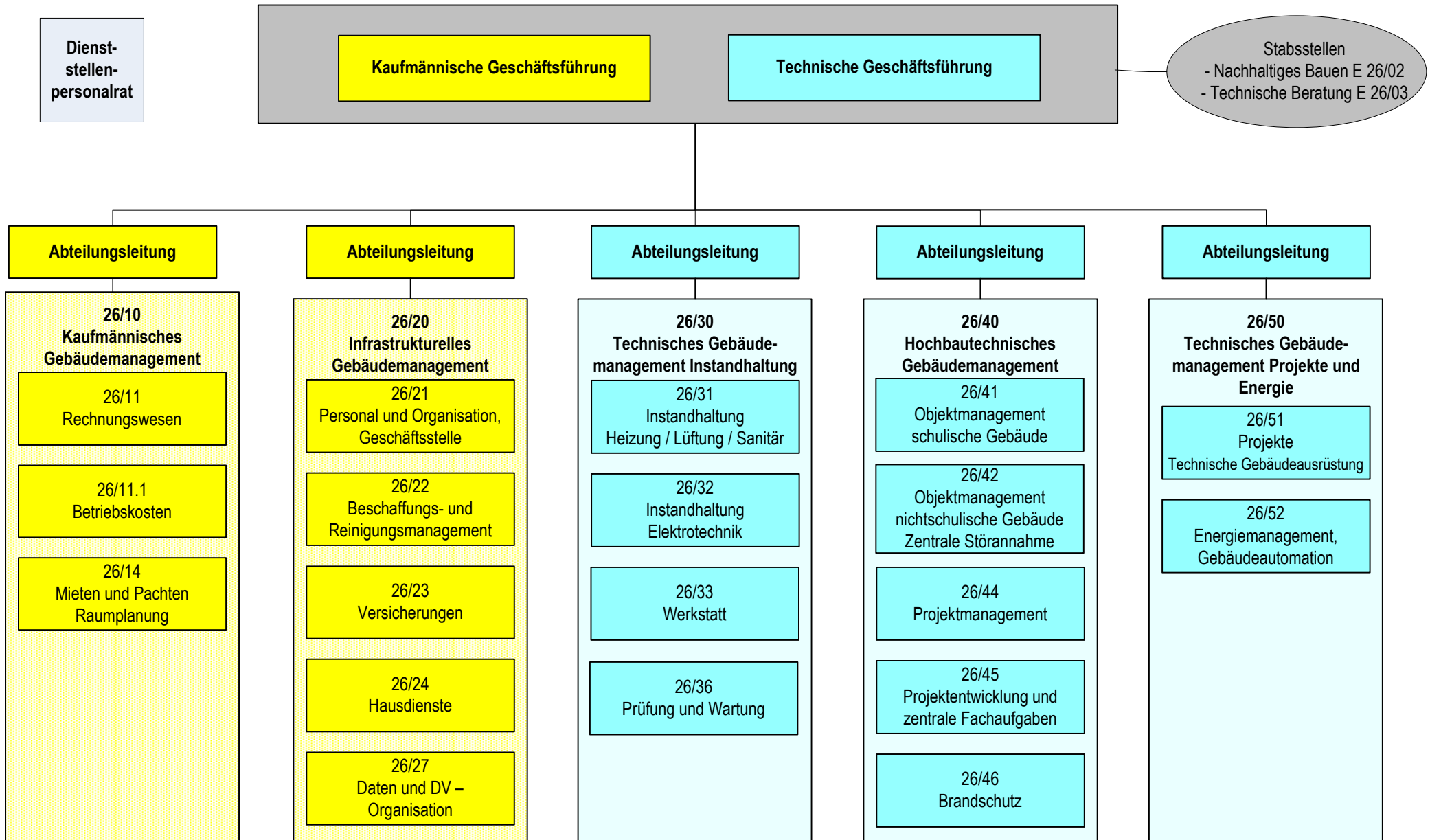
Anlage 6 – Altersstruktur E 26/40

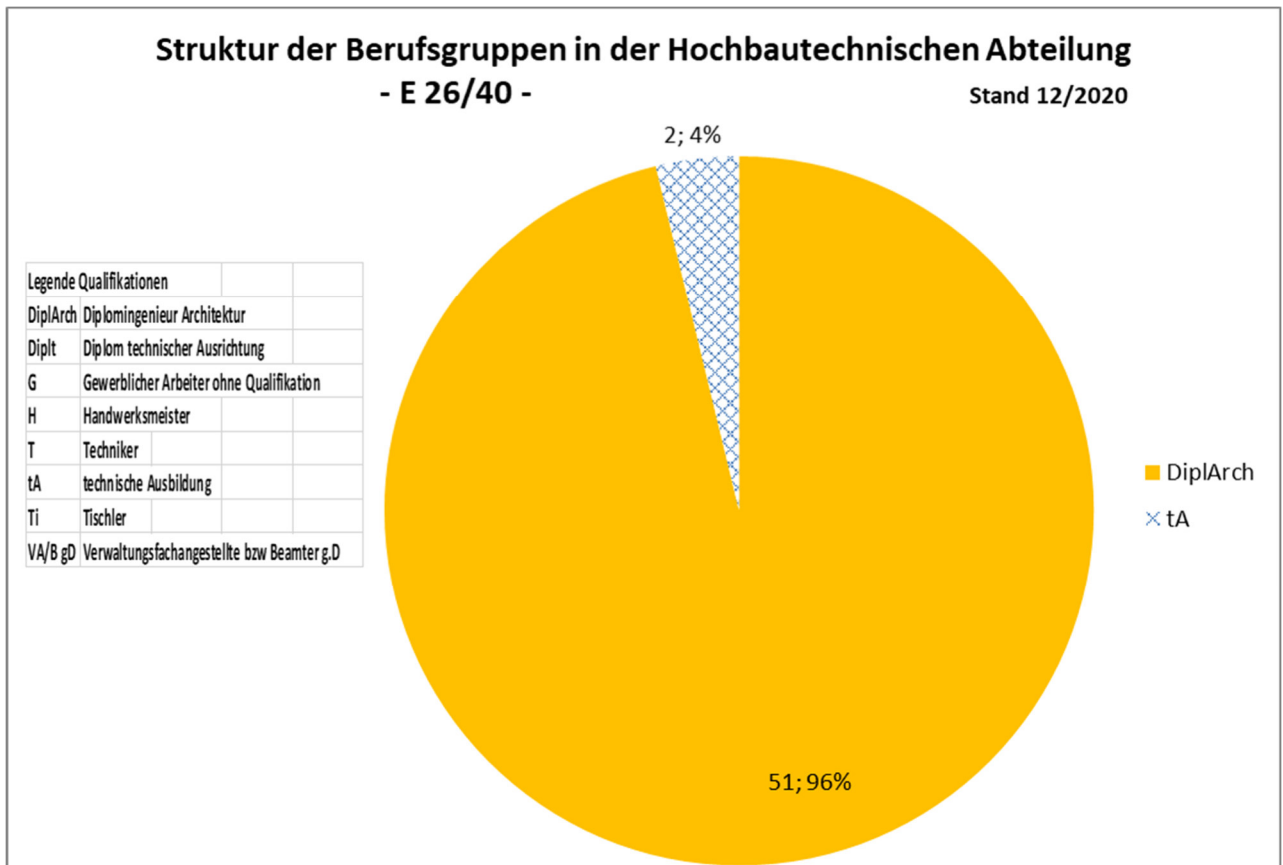
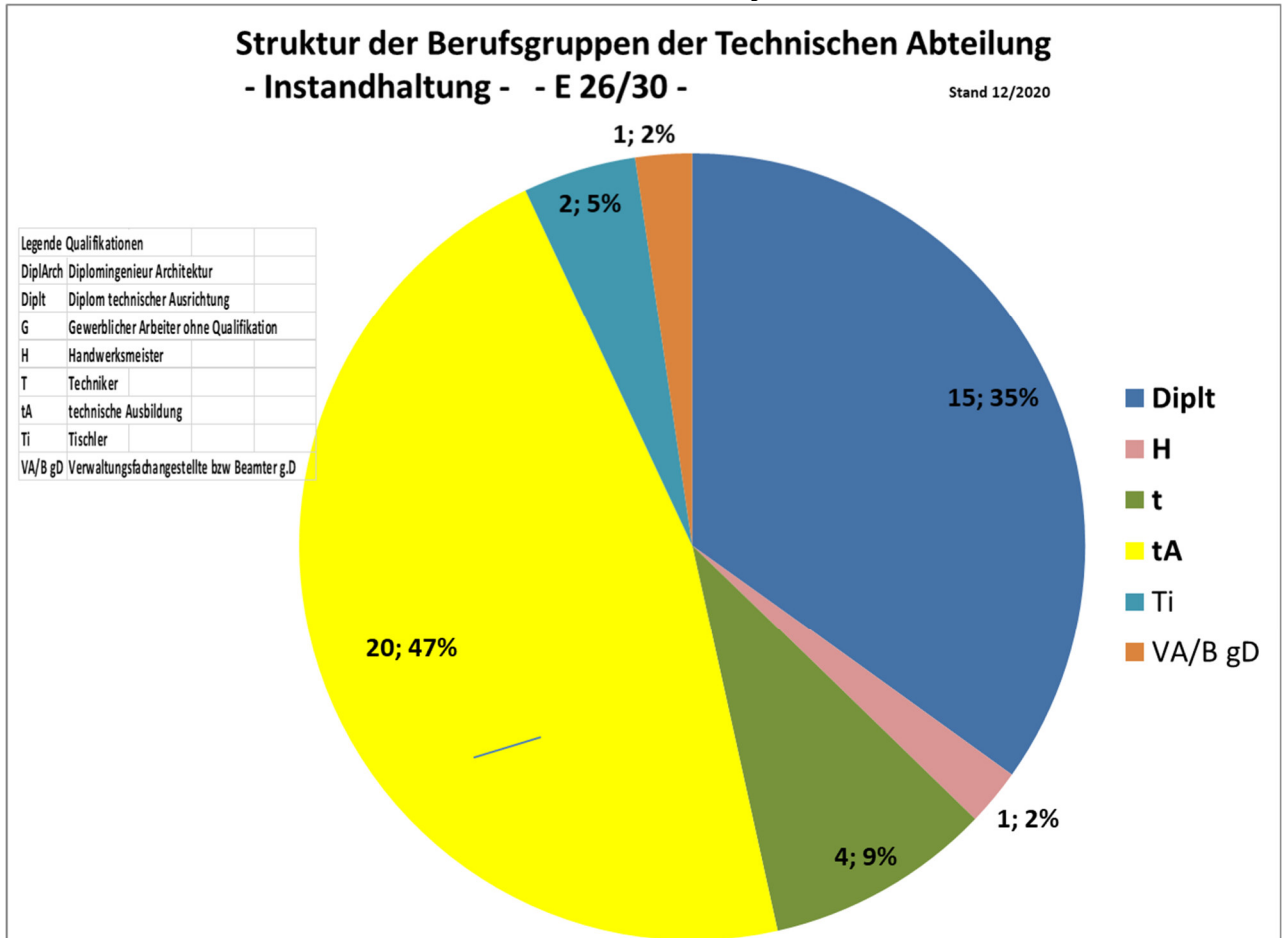
Anlage 7 – Altersstruktur E 26/50

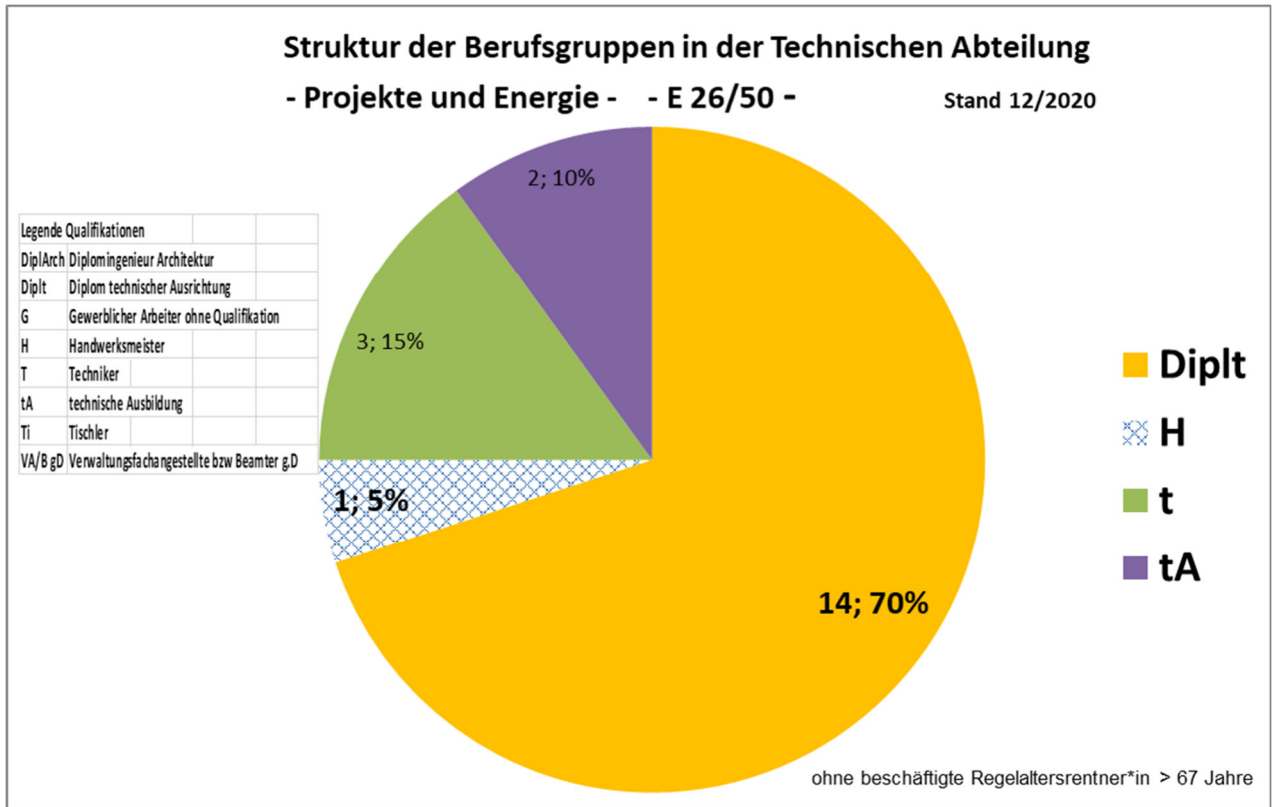
# GEBÄUDEMANAGEMENT DER STADT AACHEN - E 26

## ORGANISATION: ABTEILUNGEN UND TEAMS

01.01.2021







## Altersstruktur-Anzahl Mitarbeiter E 26 gesamt je Altersstufe

Stand 31.12.2020

