

Kennzahlengestütztes Personalkonzept für die Stadtverwaltung Mayen

Ausarbeitung auf Basis des Antrages der Fraktionen von
FDP, Grünen und CDU vom 27. November 2025,
beschlossen in der Stadtratssitzung vom 03.12.2025

Inhalt

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	3
1. Einleitung: Zielsetzung des Personalkonzeptes	4
2. Kennzahlen zur Bewertung der Personalausstattung	5
3. Analyse der bisherigen Personalkostenentwicklung	7
3.1 Anzahl der Stellen im Stellenplan	7
3.2 Höhe der Personalaufwendungen	9
3.3 Personalaufwandsquote	10
4. Personalbestand & Altersstruktur	11
5. Kurz- bis mittelfristige Personalentwicklung/Einsparpotenziale	14
5.1 Allgemeine Hinweise	14
5.2 Betrachtung nach TH/Fachbereichen	14
5.2.1 Teilhaushalt 01 Verwaltungsführung	14
5.2.2 Teilhaushalt 02 Verwaltungssteuerung	14
5.2.3 Teilhaushalt 03 Finanzen	15
5.2.4 Teilhaushalt 04 Stadtmarketing, Kultur, Wirtschaft	16
5.2.5 Teilhaushalt 05 Bürger-Service-Center	16
5.2.6 Teilhaushalt 06 Soziales, Schulen, Sport	17
5.2.7 Teilhaushalt 07 & 08 Jugendamt	17
5.2.8 Teilhaushalt 09 Räumliche Planung	18
5.2.9 Teilhaushalt 10 Tiefbau	18
5.2.10 Teilhaushalt 11 GGM, Betriebshof, Vergabestelle	18
5.2.11 Personal zur besonderen Verwendung (zbV) sowie Personal in Ausbildung	19
6. Maßnahmenkatalog & Umsetzungspfad	20
6.1 Wiederbesetzungssperre	20
6.2 Voraussetzungsprüfung bei der Ausweisung neuer Stellen	20
6.3 Prüfung von Stellenstreichungen, Nutzung von kw-Vermerken	21
6.4 Führungskräfteentwicklung	21
6.5 Optimierung Aufbauorganisation	21
6.6 Verwaltungsprozessoptimierung (Optimierung Ablauforganisation)	23
6.7 Digitalisierung	23
6.8 Personal- und Organisationskonzept	24
6.9 Priorisierung auf Kern- und Schwerpunktaufgaben	25
10. Fazit	27
Literaturverzeichnis	28

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Entwicklung der Stellenanzahl im Stellenplan	7
Abbildung 2: Entwicklung der Personalaufwendungen	9
Abbildung 3: Entwicklung der Personalaufwandsquote	10
Abbildung 4: Altersstruktur 2025	11

Tabellen

Tabelle 1: Übersicht Stellenmehrungen 2022 - 2025	7
---------------------------------------------------------	---

1. Einleitung: Zielsetzung des Personalkonzeptes

Die Personalkosten haben sich in den vergangenen Jahren bei der Stadt Mayen – wie auch im gesamten öffentlichen Dienst – deutlich erhöht. Wesentliche Treiber waren Tarif- und Besoldungssteigerungen, gesetzliche Aufgabenübertragungen sowie notwendige zusätzliche Stellen in besonders belasteten Bereichen.

Ein kennzahlengestütztes Personalkonzept dient dazu, die Personalausstattung systematisch, nachvollziehbar und objektivierbar zu bewerten. Auf Basis belastbarer Kennzahlen, klarer Aufgabenanalysen und realistisch berechneter Bedarfe können sowohl Einsparmöglichkeiten als auch zwingende Mindeststandards abgeleitet werden.

Vor diesem Hintergrund besteht ein berechtigtes Interesse des Stadtrates, Transparenz über die personelle Entwicklung zu gewinnen und mögliche Einsparpotenziale zu identifizieren, ohne die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben oder die Funktionsfähigkeit der Verwaltung zu gefährden.

Gemäß dem Antrag sollten dabei vor allem die zentralen Bereiche der Verwaltung betrachtet werden, im Bereich des Jugendamtes, im Speziellen bei den Kindertagesstätten, beim Bauhof sowie im Forst könne auf die Erstellung verzichtet werden. Sofern im folgenden Konzept Gesamtzahlen für die Verwaltung benannt sind, sind die oben genannten Bereiche jedoch inkludiert. In der tieferen Betrachtung der künftigen Entwicklungen bezogen auf die jeweiligen Teilhaushalte wurden diese dann wunschgemäß nicht tiefer betrachtet.

Um eine Personalkostensenkung zu erreichen, greift ein reiner Abbau von Stellen zu kurz. Sofern diesem nicht auch eine strategische Ausrichtung vorausgegangen ist, führt eine Verkleinerung des Personalkörpers zu Qualitäts- und Wissensverlusten, dem notwendigen Einkauf von Leistungen sowie Personalentwicklungsmaßnahmen und somit der Verursachung anderer Kosten.¹

Insoweit macht das vorliegende Konzept auch Vorschläge zur strategischen Optimierung weit über einen reinen Abbau von Stellen hinaus.

¹ Vgl. KGST (2007): S. 1.

2. Kennzahlen zur Bewertung der Personalausstattung

Zur Bewertung der Personalausstattung und zur Einordnung der eigenen Situation wird häufig das Instrument des Benchmarkings genutzt. Benchmarking ist in der Privatwirtschaft ein etabliertes Steuerungsinstrument. Unternehmen vergleichen systematisch ihre Prozesse, Kostenstrukturen und Leistungen mit anderen Marktteilnehmern, um Effizienzpotenziale zu identifizieren, Schwachstellen aufzudecken und gezielt Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Diese externe Orientierung ermöglicht eine fundierte Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Auf kommunaler Ebene ist die Übertragbarkeit dieses Instruments jedoch nur eingeschränkt möglich. Vergleichbar sind grundsätzlich lediglich große kreisangehörige Städte, idealerweise mit eigenem Jugendamt. Der Kreis potenziell geeigneter Vergleichskommunen ist damit sehr begrenzt. Selbst dort, wo formale Vergleichbarkeit gegeben scheint, sind pauschale Vergleiche nicht sachgerecht.

In der Vergangenheit erfolgten bereits Vergleiche der Stadt Mayen mit der Stadt Andernach. Diese sind jedoch kritisch zu bewerten, da Andernach über eine deutlich höhere Einwohnerzahl verfügt und sich sowohl die Aufgabenstruktur als auch die organisatorische Ausgestaltung wesentlich unterscheidet.

Neben Unterschieden im Aufgabenprofil, in der Einwohnerstruktur und in der Verwaltungsorganisation wirken insbesondere die kommunalen Beteiligungen stark verzerrend. Art, Umfang und organisatorische Zuordnung der Beteiligungen (z. B. Museen, Kultur, Tourismus, Versorgung oder Infrastruktur) unterscheiden sich erheblich. Ein unmittelbarer 1:1-Vergleich der Gesamtpersonalausstattung ist aufgrund der unterschiedlichen Beteiligungsstrukturen und Aufgabenrahmen nicht sachgerecht, da Stellenpläne regelmäßig nur den Kernhaushalt abbilden und die jeweiligen Beteiligungen unberücksichtigt bleiben.

Ein pauschaler Vergleich der Personalausstattung ist vor diesem Hintergrund nicht aussagekräftig. Belastbare Erkenntnisse lassen sich maximal für klar abgegrenzte Aufgabenbereiche oder anhand übergeordneter Kennzahlen der Kernverwaltung gewinnen, wobei auch dies kritisch zu prüfen ist.

Als Beispiel sei hier der Vergleich zwischen der Stadt Andernach, der Stadt Mayen und der Stadt Lahnstein angeführt, anhand der Gesamtzahl im Stellenplan 2025 sowie der Ausweisung im Bereich „Personalabteilung“.

- **Andernach:** die Gesamtzahl lag bei 505,59, auf das Aufgabengebiet „Personal“ entfielen 6,5 Stellen² => **Quote von 1,29 %**
- **Lahnstein:** die Gesamtzahl lag bei 270,81, auf das Aufgabengebiet „Personal“ entfielen 7,5 Stellen³ => **Quote von 2,22 %**
- **Mayen:** die Gesamtzahl lag bei 394,30, auf das Aufgabengebiet „Personal“ bei 5,7 Stellen => **Quote von 1,44 %**

Dieses Beispiel zeigt, dass solche Vergleiche nur als erste Anhaltspunkte für eine tiefere Prüfung genutzt werden können, eine fundierte Einzelanalyse jedoch nicht ersetzen.

² Vgl. Stadt Andernach (2024), S. 323 & 348.

³ Vgl. Stadt Lahnstein (2025), S. 540 f & 551.

Für eine Analyse der Personalsituation sollten daher auch Vergleiche innerhalb der eigenen Kommune herangezogen werden. Insbesondere Zeitreihenvergleiche unter Berücksichtigung veränderter Aufgaben, gesetzlicher Anforderungen und struktureller Rahmenbedingungen bieten eine belastbare Grundlage für die strategische Personalsteuerung.

Insoweit stützt sich das Konzept insbesondere auf folgende Kennzahlen:

1. Anzahl Stellen im Stellenplan

Zugrunde gelegt werden sollen hier die Planzahlen der jeweiligen Jahre.

2. Personal- und Versorgungsaufwendungen (Personalkosten)

Zugrunde gelegt werden hier Jahresergebnisse, wenn verfügbar, im Übrigen Planzahlen.

3. Personalaufwandsquote (Personalaufwand im Verhältnis zum Gesamthaushalt)

Zugrunde gelegt werden hier Jahresergebnisse, wenn verfügbar, im Übrigen Planzahlen.

4. Anzahl von Stellen mit kw- oder ku-Vermerk

Kw⁴-Vermerke dienen dabei einer künftigen Reduktion von Stellen(anteilen) und damit Personalkosten, ku⁵-Vermerke lediglich der Reduktion von Personalkosten.

5. Altersstrukturen/Durchschnittsalter

Die Kennzahlen dienen dabei einerseits der Prüfung der sozialverträglichen Stellenreduktion bzw. Optimierung der Aufbauorganisation, andererseits aber auch als Parameter zur Überprüfung des Personal- und Personalentwicklungsbedarfes.

6. Productivity-KPI's⁶

Dies können z.B. Fälle pro Vollzeitäquivalente (VZÄ), Vorgänge pro Jahr oder durchschnittliche Bearbeitungszeiten sein. Solche Kennzahlen können jedoch nicht pauschal für Teilhaushalte oder den gesamten Personalbestand der Stadt Mayen angelegt werden.

Ein Gutachten für den Personalbedarf mit Berechnungstabellen existiert beispielsweise vom Landesrechnungshof für Verbandsgemeinden mit jeweiliger Größenstaffelung. Ein solch vergleichbares Gutachten für große kreisangehörige Städte liegt nicht vor, wobei wie weiter oben dargestellt selbst diese nur begrenzt untereinander vergleichbar sind.

Insoweit müssen Stellenbemessungen jeweils individuell pro Aufgabengebiet erfolgen und können dabei auf unterschiedliche Vergleichsdatenquellen wie das o.g. Gutachten im Fall einer Aufgabe, die auch bei einer VG vergleichbar vorliegt, oder das Kennzahlensystem der KGSt⁷ gestützt werden.

⁴ Kw = künftig wegfallen

⁵ Ku = künftig umzuwandeln in eine niedrigere Entgeltgruppe

⁶ KPI = Key Performance Indicators, dt. Schlüsselkennzahlen

⁷ Vgl. KGSt (o.A.).

3. Analyse der bisherigen Personalkostenentwicklung

3.1 Anzahl der Stellen im Stellenplan

Die Anzahl bzw. Entwicklung ist der folgenden Abbildung dargestellt:

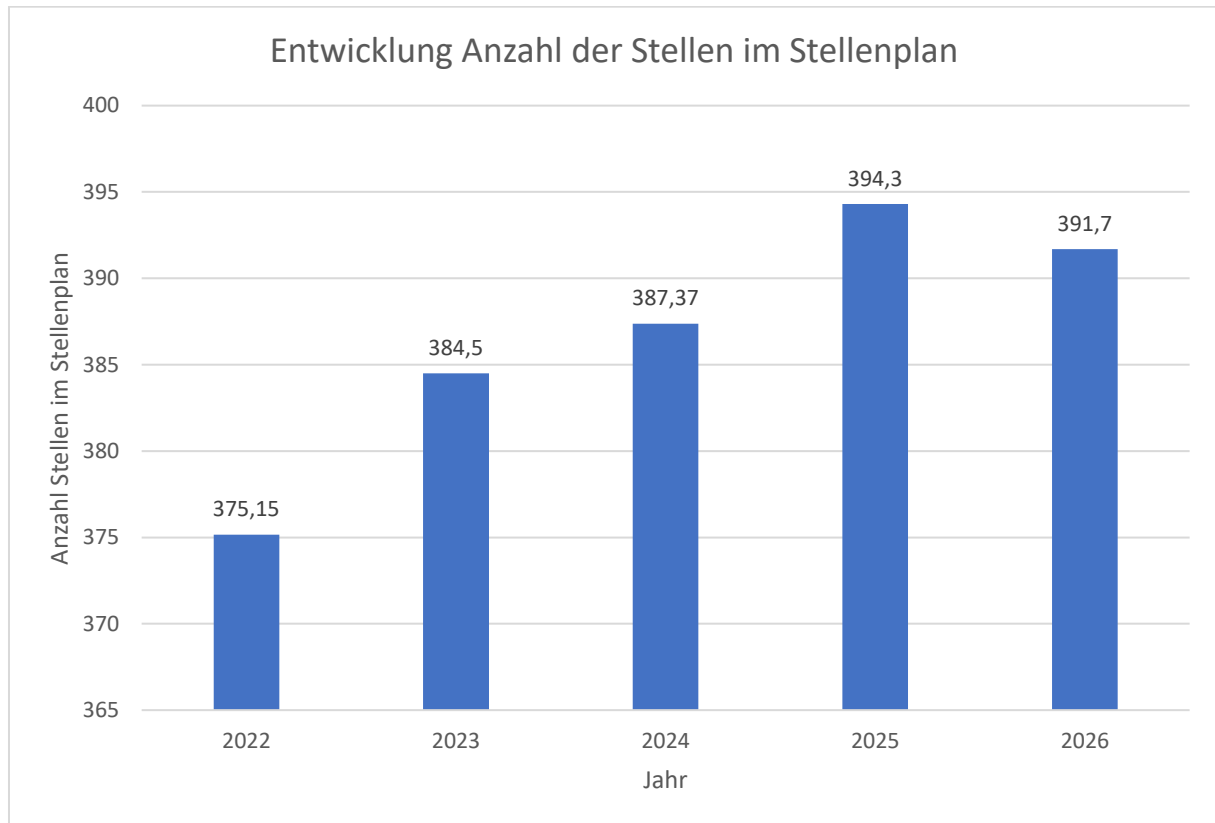


Abbildung 1: Entwicklung der Stellenanzahl im Stellenplan

Die Stellenanzahl stieg zunächst und ist mittlerweile wieder rückläufig. Die Stellenmehrungen in den Vorjahren waren durch verschiedene Umstände begründet, welche in der folgenden Übersicht näher erläutert werden:

Tabelle 1: Übersicht Stellenmehrungen 2022 - 2025

Haushaltsjahr	Stellenmehrung im Vergleich zum Vorjahr um	Wesentliche Gründe
2022	25,08 VZÄ	<ul style="list-style-type: none">• zusätzliche Stellen im Bereich EDV• zusätzliche Stelle im Bürgerservice• 1 Stelle als Informationssicherheitskoordinator, die jedoch im folgenden Stellenplan wieder gestrichen wurde

		<ul style="list-style-type: none"> • 4,5 Planstellen im musealen Bereich um sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse einzugehen • 1 Stelle als stellv. Leitung der Burgfestspiele • 1 Planstelle für Wohngeld • 0,5 Stellenanteil für Seniorenbeauftragten aufgrund der Beschlussfassung des Rates • 0,75 VZÄ zur Sachbearbeitung in den Aufgabenfeldern Straßenbeleuchtung und ÖPNV • 1,5 Stellen für die Gemeindearbeiter in den Ortsteilen • Rd. 8 Stellen im TH 7 + 8 (u.a. Mehrungen im Bereich Hauswirtschaftskraft sowie Köchin aufgrund der Frischküche in den Kitas sowie einrichtungsspezifisches Personal im Rahmen des Sozialraumbudgets).
2023	9,35 VZÄ	<ul style="list-style-type: none"> • weitere Planstellen für den Bereich Wohngeld • 3 MitarbeiterInnen wechselten von der STEG zur Stadt • 1 zusätzliche Stelle für die Sachbearbeitung „KiTa“ • 0,5 Stellenanteil für die Bedarfsplanung & Umsetzung Ganztagsfördergesetz/Verfahrenslotse • 2 Stellen für Parkraumbewirtschaftung/Überwachung ruhender Verkehr
2024	2,87 VZÄ	Die Mehrungen betrafen vor allem die Bereiche Jugend & Soziales, allein dort wurden 8,81 Stellen mehr in 2024 ausgewiesen (u.a. Einrichtung der Wald-Kita, gestiegene Fallzahlen in beiden Bereichen, Mehrung Schulsozialarbeit etc.)
2025	6,93 VZÄ	<ul style="list-style-type: none"> - Rd. 10 VZÄ in den Teilhaushalten 06 – 08 (im Bereich des Jugendamtes, der Kindertagesstätten, der Schulen und im Sozialbereich, davon rd.4 VZÄ Betriebskindergarten) - eine weitere Stelle im Hochbau, deren Notwendigkeit sich ebenfalls im Wesentlichen durch die Übernahme katholischer Kindertagesstätten, dem Neubau dieser und den Schulerweiterungen ergibt. Diese Stelle hat einen kw-Vermerk erhalten, sodass nach Beendigung dieser Projekte das Personal wieder auf den ursprünglichen Stand zurückgeführt werden soll.

3.2 Höhe der Personalaufwendungen

Wenngleich die Stellenanzahl rückläufig ist bzw. neue Stellenanteile nur noch unter dem Aspekt der unabweisbaren Notwendigkeit, Finanzierung durch Förderungen oder Einsparungen in anderen Bereichen aufgenommen werden, führt dies aktuell nicht zu rückläufigen Personalaufwendungen. Deren Entwicklung ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

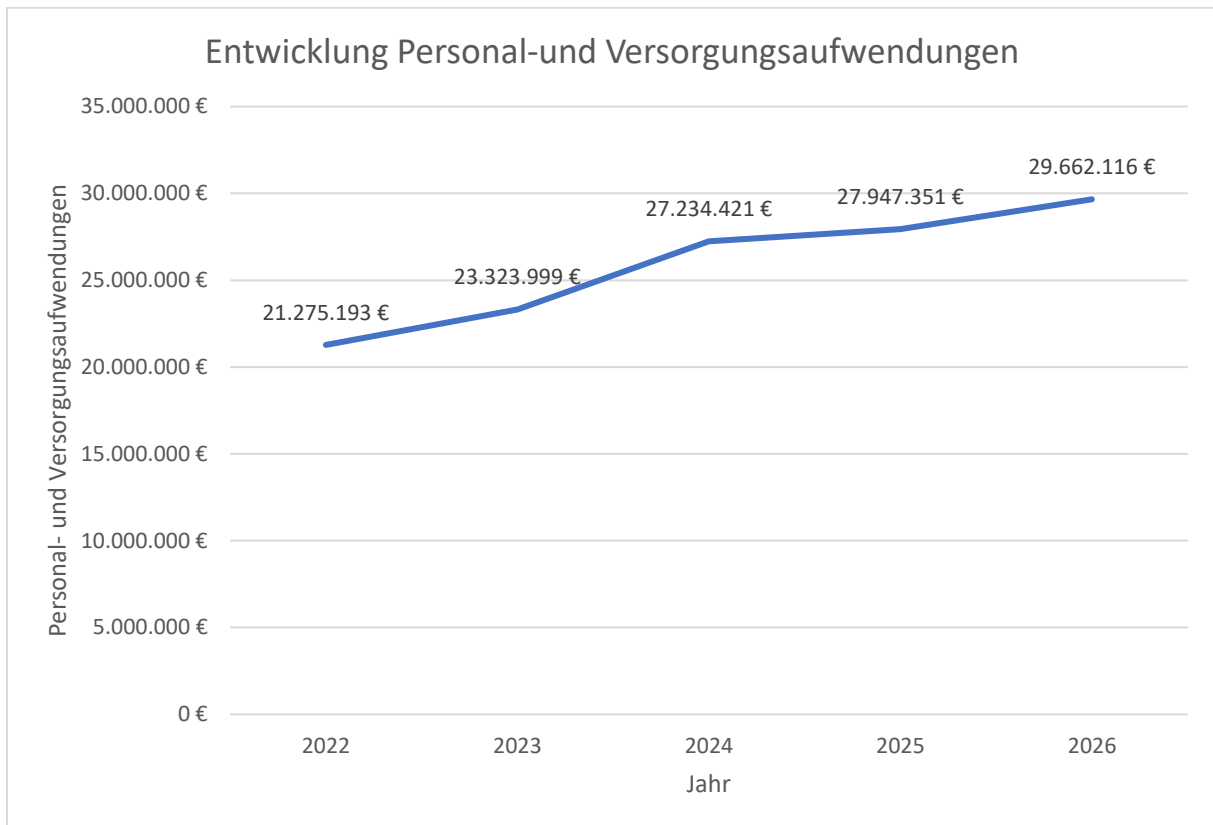


Abbildung 2: Entwicklung der Personalaufwendungen

Die Steigerungen in den Personalkosten gehen neben der Stellenmehrungen aus den Vorjahren vor allem auf die Tarifsteigerungen, Anhebung von Stellenwertigkeiten (u.a. durch den Bezirkstarifvertrag) sowie die Erhöhungen bei der Besoldung zurück.

3.3 Personalaufwandsquote

Die Personal- und Versorgungsaufwendungen wurden der Summe der ordentlichen Aufwendungen für 2022-2026 gegenübergestellt. Die Kennzahl gibt Auskunft darüber,

- wie **personalintensiv** die Organisation arbeitet und
- wie sich die **Kostenstruktur** im Zeitverlauf verändert.

Die Entwicklung ist in der folgenden Abbildung illustriert:

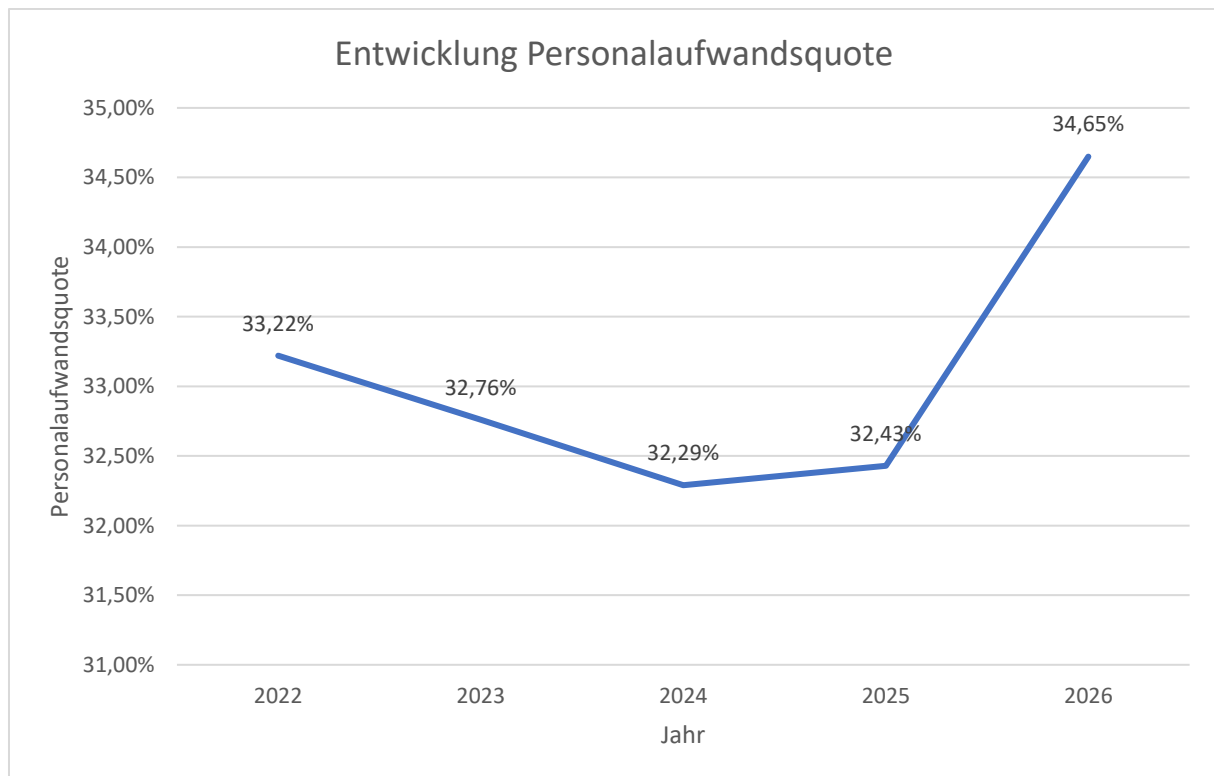


Abbildung 3: Entwicklung der Personalaufwandsquote

Die Analyse der Personalaufwandsquote zeigt, dass sich der Anteil der Personalaufwendungen an den Gesamtaufwendungen in den Jahren 2022 bis 2024 kontinuierlich reduziert hat. Nach einer Phase der Stabilisierung im Jahr 2025 steigt die Quote im Jahr 2026 deutlich an.

Dieser Anstieg ist vor dem Hintergrund der zuvor moderaten Entwicklung zu bewerten und deutet auf eine bewusste Schwerpunktsetzung zugunsten des Personals hin.

Insgesamt bleibt die Kostenstruktur bis 2025 stabil und lässt erst ab 2026 eine strukturelle Verschiebung erkennen. Hier schlägt sich die Entwicklung nieder, dass man sich seitens der Verwaltung nach bewusster Wirtschaftlichkeitsprüfung in einzelnen Bereichen für die Erledigung mit eigenem Personal anstelle von Outsourcing entschieden hat. Eine Einbeziehung dieser Kennzahl in künftige Untersuchungen erscheint insoweit sinnvoll.

4. Personalbestand & Altersstruktur

Der Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden liegt derzeit bei rd. 46,1⁸.

Die Grafik verdeutlicht die Verteilung:

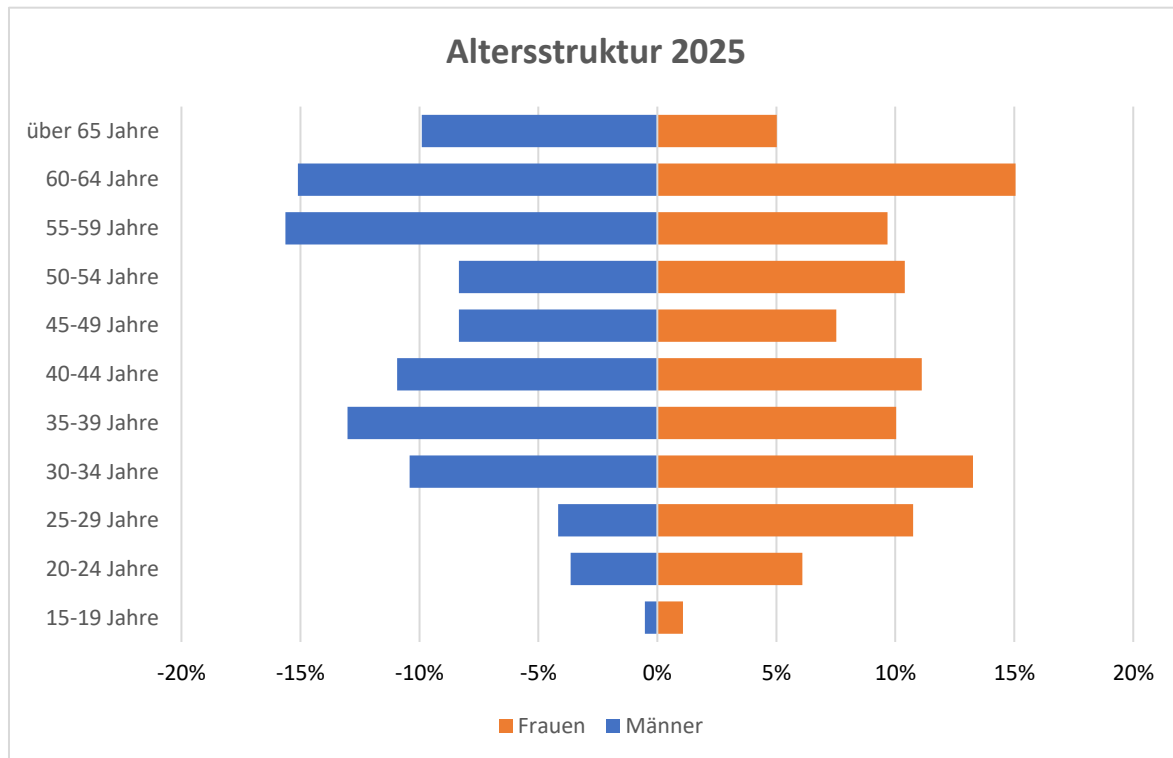


Abbildung 4: Altersstruktur 2025

Vergleichbar lag er im September 2021 bei 45,1 Jahren, Mitte Dezember 2023 bei rd. 44,7 Jahren. Das leicht gestiegene Durchschnittsalter lässt sich einerseits damit erklären, dass weitere Ehrensoldberechtigte in den Basisdaten aufgenommen wurden, andererseits aber vor allem mit dem zunehmenden Trend, dass Personen, die sich bereits im Ruhestand befinden, einen Minijob bzw. eine Teilzeitbeschäftigung bei der Stadt aufnehmen. Dies war in früheren Jahren vor allem im musealen Bereich der Fall, zunehmend kann aber nun auch dem Fachkräftemangel im Verwaltungsbereich so Rechnung getragen werden.

Grundsätzlich haben Verwaltungen mit einem hohen Durchschnittsalter auch höhere Personalkosten, da ältere Mitarbeitende in der Regel mehr verdienen als jüngere.⁹ Eine Auswahl bei Stellenbesetzungen darf jedoch nicht nach dem Alter erfolgen, sodass dieser Umstand nicht steuernd genutzt werden kann.

⁸ Daten entsprechen dem Erläuterungsbericht zum Stellenplan 2026.

⁹ Vgl. KGST (2007), S. 13.

Das steigende Durchschnittsalter führt auch zu einer steigenden Zahl von voraussichtlich altersbedingten Abgängen: Insgesamt 33 Mitarbeitende sind bereits jetzt über 65, weitere 71 Personen sind zwischen 60-64 Jahre alt und werden insoweit voraussichtlich in den nächsten Jahren aus dem Dienst ausscheiden.

Um den hieraus notwendigen Besetzungsbedarf in den Folgejahren zu ermitteln, wurden die Zahlen bereinigt um Personen, die Ehrensold beziehen, Beigeordnete und Ortsvorsteher, Mitarbeitende, die sich bereits in der Freistellungsphase der Altersteilzeit befinden sowie Stellen, die künftig entfallen sollen oder die weniger von steuernder Relevanz sind. So verbleiben jedoch nach wie vor 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deren Stellen(anteile) nach Ausscheiden grundsätzlich nachzubesetzen sind.

Besonders dabei zu beachten ist, dass **5 Personen in Führungsfunktion** ausscheiden werden: eine Fachbereichsleitung, eine Bereichsleitung sowie 3 Leiterinnen der städtischen Kindertagesstätten. Im Jahr 2025 sind bekanntlich außerdem eine Fachbereichsleitung sowie der Kämmerer und im Jahr 2026 der Leiter des Rechnungsprüfungsamtes aus dem Dienst der Stadt Mayen ausgeschieden.

Um hier steuernd einzugreifen, hat die Stadtverwaltung im Jahr 2024 auch das 2. Nachwuchsführungskräfteprogramm¹⁰ in Zusammenarbeit mit der Hochschule für öffentliche Verwaltung etabliert, welches neben der Personalentwicklung auch der Bindung der teilnehmenden Personen dienen soll.

Dieses Programm zeigt – wenn gleich noch beendet – bereits Wirkung im Rahmen der persönlichen Entwicklungen der Teilnehmenden:

- 1 Teilnehmender ist von der Bereichsleitung zur Fachbereichsleitung aufgestiegen
- 2 Teilnehmende konnten stellv. Bereichsführungsfunktionen übernehmen
- 1 Teilnehmende engagiert sich zwischenzeitlich auch als Gleichstellungsbeauftragte
- 1 Teilnehmende hat die Ausbildungsleitung übernommen
- 1 Teilnehmende hat eine stellv. Fachbereichsleitung übernommen

In Bezug auf eine mögliche Personalfluktuation ist jedoch zu beachten, dass selbst der altersbedingte Austritt zunehmend schwerer zu planen wird, da auch bei der Frage nach einem Renten- bzw. Pensionseintritt ein stärkeres Individualitätsbedürfnis zu verzeichnen ist. Einerseits werden Anträge auf Altersteilzeit oder Teilzeitbeschäftigung für die letzten Jahre im Berufsleben gestellt, andererseits werden aber auch Pensionsbeginne herausgeschoben oder die Arbeitskraft im Rahmen von Minijobs oder Teilzeitstellen angeboten. Dies wird durch die Verwaltung wiederum gerne angenommen, da so Wissensstände besser weitergegeben und kurzfristige Personalengpässe kompensiert werden können.

Zur Kompensation gerade im Verwaltungsbereich ist die Stadtverwaltung bestrebt, eigene Nachwuchskräfte auszubilden bzw. Quereinsteiger fortzuentwickeln. Entsprechende Ausbildungsstellen sowie Stellen, die zunächst für die Bindung der Nachwuchskräfte genutzt werden, bevor diese im Zuge der Auswahlverfahren auf reguläre Planstellen eingewiesen werden, sind jährlich im Stellenplan ausgewiesen.

¹⁰ Weitere Informationen zum Programm sind unter <https://www.mayen.de/rathaus-buergerservice/verwaltung/pressemitteilungen/pressemitteilungen-2024/mai/stadt-mayen-foerdert-mitarbeitende-in-fuehrungs-und-schluesselfunktionen/> einsehbar.

Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Bewerberlage sich auch hier zunehmend verschlechtert und die entsprechenden Stellen für Nachwuchskräfte zum Teil nicht adäquat besetzt werden können.

Auch die Übernahme der ausgebildeten Kräfte ist zunehmend unsicherer geworden, da die jungen Kolleginnen und Kollegen aufgrund des Fachkräftemangels sich einem breiten Angebot gegenübersehen und eine Weiterbeschäftigung bei der Stadtverwaltung nur dann in Betracht ziehen, wenn ihnen Stellen in gewünschten Bereichen mit den jeweils an den eigenen Lebensumständen angepassten Rahmenbedingungen geboten werden können.

Zunehmend wichtiger werden insoweit auch die entsprechenden Angebote wie Telearbeit, flexible Arbeitszeiten, vergünstigte Parkmöglichkeiten oder Job-Bike-Leasing. Auch die familienfreundlichen Arbeitsbedingungen müssen unter diesem Aspekt verbessert werden, insoweit hat die Stadtverwaltung den Prozess zur Auditierung als familienfreundlicher Arbeitgeber angestoßen und konnte die Auszeichnung im Jahr 2025 erhalten.

5. Kurz- bis mittelfristige Personalentwicklung/Einsparpotenziale

5.1 Allgemeine Hinweise

Aufgrund der geplanten altersbedingten Abgänge besteht grundsätzlich ein Potenzial, Einsparziele mit sozialverträglichen Maßnahmen zu erreichen und auch notwendige organisatorische Veränderungen zu vollziehen.

Einsparungen ergeben sich dabei primär aus der Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation, verbunden mit einem stärkeren Digitalisierungsgrad, nicht aus einer pauschalen Reduktion von Personen. Insbesondere ein Aufgabenverzicht, der im Wesentlichen jedoch nicht ohne einen politischen Willen erreichbar ist, könnte unmittelbar zu Einsparungen führen.

5.2 Betrachtung nach TH/Fachbereichen

Für die jeweiligen Teilhaushalte (Fachbereiche) werden jeweils Kennzahlen dargestellt sowie Ausführungen zur perspektivischen Entwicklung gemacht.

5.2.1 Teilhaushalt 01 Verwaltungsführung

Der Teilhaushalt umfasst den Oberbürgermeister, das Rechnungsprüfungsamt, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, das Rechtsamt sowie die Stabstelle Klimaschutz.

Zahl der Stellen lt. Stellenplan 2026	7,5
davon Stellen mit kw-Vermerk	0
davon Stellen mit ku-Vermerk	0
altersbedingtes Ausscheiden von Personen mit steuernder Relevanz	0

Im Rahmen der Aufbauorganisation soll geprüft werden, ob die derzeit bestehende Stabsstelle „Klimaschutz“ in dieser Form dauerhaft fortgeführt wird oder horizontal oder vertikal in die bestehende Aufbauorganisation integriert werden kann.

5.2.2 Teilhaushalt 02 Verwaltungssteuerung

Der Teilhaushalt entspricht dem Zentralbereich 1.1.

Zahl der Stellen lt. Stellenplan 2026	30,3
davon Stellen mit kw-Vermerk	1,5
davon Stellen mit ku-Vermerk	2
altersbedingtes Ausscheiden von Personen mit steuernder Relevanz	0

Aufgrund der kw- und ku-Vermerke könnte hier eine Reduzierung eintreten. Mit Blick auf die im Teilhaushalt verorteten Aufgaben, ist jedoch davon auszugehen, dass sich alleine aus den Notwendigkeiten der unter 6. gemachten Ausführungen ein Personalmehrbedarf zu Abwicklung und Steuerung der Aufgaben, besonders im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung sowie Digitalisierung, ergibt.

Darüber hinaus steigen die Anforderungen an die IT-Sicherheit, sodass die seinerzeitige Reduktion der Stelle „Informationssicherheitsbeauftragter“ nicht auf Dauer darstellbar bleiben wird. Eine entsprechende Bedarfsmessung soll hier erfolgen.

Die verstärkten Krisenlagen führen – neben der notwendigen Stellenmehrung im TH 05 – auch zu einem verstärkten Bedarf im TH 02 zur Abwicklung der Verwaltungsstabsarbeit. Eine überschlagsmäßige Personalbedarfsbemessung hat alleine für 2025 einen Personalbedarf von rd. 0,15 VZÄ ergeben. Diese werden bisher durch die Büroleitung sowie die Mitarbeiter im Bereich Organisation/Hausverwaltung wahrgenommen, unter Zurückstellung der originären Aufgaben.

Mit einem steigenden Aufwand in der Stabsarbeit ist zu rechnen, wie oben dargelegt steigen auch die Anforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung, sodass die Aufgaben nicht auf Dauer mit dem bestehenden Personal abgewickelt werden können. Eine entsprechende Bedarfsmessung soll hier erfolgen.

Die geplanten Stellenreduzierungen infolge von kw-Vermerken dürften durch die genannten Entwicklungen voraussichtlich aufgehoben werden.

Auch die Aufbauorganisation sollte insoweit überprüft werden, da bereits mit dem bestehenden Personal die in der Literatur empfohlene Leitungsspanne¹¹ der Zentralbereichsleitung 1.1 weit überschritten ist.

5.2.3 Teilhaushalt 03 Finanzen

Der Teilhaushalt entspricht dem Zentralbereich 1.2.

Zahl der Stellen lt. Stellenplan 2026	13
davon Stellen mit kw-Vermerk	0
davon Stellen mit ku-Vermerk	0
altersbedingtes Ausscheiden von Personen mit steuernder Relevanz	0

Im Teilhaushalt 03 ist kurz- bis mittelfristig mit keiner größeren, gravierenden Veränderung zu rechnen, insoweit besteht wenige Steuerungsmöglichkeit. Eine Überprüfung der Ablauforganisation wäre ebenso denkbar wie der Aufbauorganisation, wobei die bestehende Leitungsspanne hierzu derzeit keinen Anlass bietet.

¹¹ Leitungsspanne = Anzahl der Personen, die unmittelbar einer Führungskraft unterstehen; weitere Informationen zur Leitungsspanne siehe Punkt 6.4

5.2.4 Teilhaushalt 04 Stadtmarketing, Kultur, Wirtschaft

Der Teilhaushalt entspricht dem Fachbereich 1.

Zahl der Stellen lt. Stellenplan 2026	31,84
davon Stellen mit kw-Vermerk	3,12
davon Stellen mit ku-Vermerk	0,75
altersbedingtes Ausscheiden von Personen mit steuernder Relevanz	FBL (vsl. 2028)

Die wegfallenden Stellen beziehen sich auf die SB Sanierung Burg, Altersteilzeitersatzstellen, eine Reduzierung der Vorzimmerkraft sowie den Wegfall des RegioHub-Managers nach Förderende. Der ku-Vermerk bezieht sich auf eine Stelle in der Wirtschaftsförderung und wird kurzfristig umsetzbar sein.

Im Rahmen der Verwaltungsprozessoptimierung¹² soll u.a. der Prozess der Wirtschaftsförderung betrachtet werden, mit einer Personalreduktion ist dabei aktuell jedoch nicht zu rechnen, Ziel ist vielmehr eine Serviceverbesserung.

Im Teilhaushalt sind darüber hinaus organisatorische Veränderungen denkbar, da einerseits die Fachbereichsleitung ausscheidet als auch andererseits die Aufgaben im Bereich 1.1 sich reduzieren bzw. entfallen (Sanierung Genovevaburg, Museumsbetrieb, Mühlsteinrevier).

Personalkostenreduzierungen werden in jedem Fall durch die Reduzierung bzw. den Wegfall der genannten Aufgaben entstehen.

Da im Teilhaushalt 04 vor allem freiwillige Aufgaben verortet sind, besteht auch darüber hinaus das größte Einsparpotenzial, sofern man sich für die Reduktion von Aufgaben bzw. Standards der wahrgenommen Aufgaben entscheidet. Dies ist jedoch nur gemeinsam mit der Politik darstellbar.

5.2.5 Teilhaushalt 05 Bürger-Service-Center

Der Teilhaushalt entspricht dem Fachbereich 4 – Bereich 4.1 Bürgerservicecenter, öffentliche Sicherheit und Ordnung.

Zahl der Stellen lt. Stellenplan 2026	30,3
davon Stellen mit kw-Vermerk	0,8
davon Stellen mit ku-Vermerk	0
altersbedingtes Ausscheiden von Personen mit steuernder Relevanz	0

¹² Nähere Ausführungen zu diesem Projekt siehe Punkt 6.6

Die wegfallenden Stellenanteile beziehen sich auf die in 2026 eingebrachte Stellenmehrung im Bereich Führerscheinwesen, da man hier – u.a. durch Digitalisierung – davon ausgeht, diese wieder reduzieren zu können.

Im direkten Bürgerkontakt könnte der Aufwand durch höhere Digitalisierungsgrade der Leistungen perspektivisch generell reduziert und somit auch sozialverträglich Stellen(anteile) abgebaut werden.

Wie bereits im Teilhaushalt 02 ausgeführt, ist mit einer Steigerung des Aufwandes im Bereich der Zivil- und Einsatzplanung zu rechnen. Die 2024 eingebrachte und 2025 besetzte Stelle des Katastrophenschutzmanager wird diese Aufgaben nicht dauerhaft alleine wahrnehmen können.

In Bezug auf die Leitungsspanne kann auch hier konstatiert werden, dass diese weit über dem empfohlenen Soll liegt. Wenn gleich einige Faktoren hier für eine höher darstellbare Leitungsspanne sprechen, sollte dies konkret überprüft werden.

5.2.6 Teilhaushalt 06 Soziales, Schulen, Sport

Der Teilhaushalt entspricht dem Fachbereich 2 – Bereich 2.2 Soziales, Schulen, Sport.

Zahl der Stellen lt. Stellenplan 2026	23,29
davon Stellen mit kw-Vermerk	2,84
davon Stellen mit ku-Vermerk	0
altersbedingtes Ausscheiden von Personen mit steuernder Relevanz	0

Die Aufgabenentwicklung im Teilhaushalt ist stark von gesellschaftlichen sowie gesamtpolitischen Entwicklungen abhängig, sodass hier nur schwer eine Prognose erstellt werden kann. Eine regelmäßige Beobachtung dieser Entwicklung und deren Auswirkung auf die Fallzahlen – in jede Richtung – sollte jedoch gegeben sein.

In Bezug auf die Leitungsspanne kann auch hier konstatiert werden, dass diese über dem empfohlenen Soll liegt. Hier sprechen jedoch einige Faktoren dafür, dass die höhere Leitungsspanne vertretbar ist, sodass eine nähere Prüfung nicht priorisiert werden muss.

5.2.7 Teilhaushalt 07 & 08 Jugendamt

Da es sich hierbei um die das Jugendamt betreffenden Teilhaushalte handelt, wird gemäß dem Antrag keine nähere Betrachtung vorgenommen.

5.2.8 Teilhaushalt 09 Räumliche Planung

Der Teilhaushalt entspricht dem Fachbereich 3 – Bereich 3.1 Räumliche Planung.

Zahl der Stellen lt. Stellenplan 2026	12,85
davon Stellen mit kw-Vermerk	1
davon Stellen mit ku-Vermerk	0
altersbedingtes Ausscheiden von Personen mit steuernder Relevanz	0

Aufgrund sinkender Bauantragszahlen ist der Arbeitsaufwand rückläufig. Dies wird derzeit genutzt um verstärkt Baukontrollen durchzuführen, welche in den vergangenen Jahren nicht bearbeitet werden konnten. Sozialverträglich werden auch Personalkosten reduziert, in dem z.B. Stellen(anteile) bei kurzen Abwesenheiten durch Elternzeiten oder Stundenreduzierungen nicht anderweitig besetzt werden. Dieser Weg sollte fortbeschritten werden.

5.2.9 Teilhaushalt 10 Tiefbau

Der Teilhaushalt entspricht dem Fachbereich 3 – Bereich 3.2.

Zahl der Stellen lt. Stellenplan 2026	13
davon Stellen mit kw-Vermerk	0
davon Stellen mit ku-Vermerk	
altersbedingtes Ausscheiden von Personen mit steuernder Relevanz	0

Eine Reduktion der Aufgaben und damit der Stellenanteile ist aktuell nicht darstellbar. Perspektivisch ist jedoch mit sinkendem Aufwand im Bereich Glasfaserausbau, Straßenbeleuchtung sowie wiederkehrender Beitrag zu rechnen. Sodann sollte eine konkrete Stellenbemessung durchgeführt werden.

5.2.10 Teilhaushalt 11 GGM, Betriebshof, Vergabestelle

Der Teilhaushalt entspricht dem Fachbereich 4 – 4.2. Grundstücks- und Gebäudemanagement, Betriebshof, zentrale Vergabestelle.

Zahl der Stellen lt. Stellenplan 2026	79,47
davon Stellen mit kw-Vermerk	6,6
davon Stellen mit ku-Vermerk	1
altersbedingtes Ausscheiden von Personen mit steuernder Relevanz	BL (vsl. 2027)

Die Betrachtung lässt gemäß dem Antrag die Aufgabengebiete Betriebshof sowie Forst außen vor, wobei die Zahlen in der Übersicht eingeflossen sind. In Bezug auf eine Aufgabenkritik werden insoweit hierzu keine Ausführungen gemacht.

Im TH sind jedoch organisatorische Veränderungen denkbar, da die Bereichsleitung 4.2 altersbedingt ausscheiden wird. Mit Blick auf die Leitungsspanne ist der Bereich 4.2 – auch unter Beachtung der Leitungsfunktionen im Forst wie im Betriebshof – deutlich zu groß. Eine generelle Überprüfung der Aufbauorganisation sollte angestrebt werden.

5.2.11 Personal zur besonderen Verwendung (zbV) sowie Personal in Ausbildung

Dieser Abschnitt des Stellenplanes bildet längerfristige Reduzierungen sowie Personal mit zbV-Stellung und hier insbesondere auch die Planstellen zur Übernahme von Beamtinnen und Beamten in ein Verhältnis auf Probe ab. Des Weiteren wird das Personal in Ausbildung nachrichtlich dargelegt.

Bei den ZBV-Stellungen handelt es sich häufig um Individualfälle, die keiner strategischen Ausrichtung unterliegen.

Eine steuernde Wirkung hingehen haben die Ausbildungsstellen sowie die Übernahmestellen für Beamte. Grundsätzlich wäre es wünschenswert, noch mehr eigenes Verwaltungspersonal auszubilden. Dies ist jedoch einerseits durch die Bewerberlage begrenzt, andererseits auch durch räumliche und personelle Kapazitäten. Sofern die Ausbildung nicht qualitativ hochwertig ist, steigt die Chance, dass die Nachwuchskräfte die Stadtverwaltung nach Ausbildungsende verlassen und trotz entstandener Aufwendungen im Rahmen der Ausbildung keine Personalbindung erreicht werden kann.

Ein weiterer Aspekt um dies zu verhindern, ist die Ausweisung von Übernahmestelle für Beamte auf Widerruf. Diese ermöglichen Anwärter nach Ausbildungsabschluss im Beamtenverhältnis zu übernehmen, unabhängig davon ob eine Planstelle¹³ im jeweiligen Aufgabengebiet vorhanden ist.

¹³ Als Planstellen werden erforderliche Stellen für Beamtinnen und Beamte bezeichnet; diese dürfen (zeitlich befristet) auch mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern besetzt werden. Umgekehrt ist dies jedoch nicht möglich: Steht im Stellenplan nur eine Stelle für Beschäftigte zur Verfügung, darf diese nicht mit einem verbeamteten Mitarbeitenden besetzt werden.

6 Maßnahmenkatalog & Umsetzungspfad

6.1 Wiederbesetzungssperre

Die Wiederbesetzungssperre wurde im Rahmen des Haushaltssicherungskonzeptes 2025 eingeführt; grundsätzlich erfolgen externe Stellenbesetzungen erst nach 4 Monaten. „Die zeitlich befristete Nichtbesetzung von Stellen hat den Vorteil, dass das Personal nur für einen Übergangszeitraum mehr belastet wird. [...] Hierdurch können unmittelbar und kurzfristig Personalkosten eingespart werden.“¹⁴

Die tatsächlichen Einsparungen sind jedoch im Vergleich zum gesamten Personalaufwand marginal, zumal sich häufig alleine aus Ausschreibungsnotwendigkeiten, dem Ablauf der Verfahren sowie Kündigungsfristen eine faktische Wiederbesetzungssperre ergibt.

Die Maßnahme sollte insoweit fortgesetzt werden, kann alleine jedoch nicht ausreichen.

6.2 Voraussetzungsprüfung bei der Ausweisung neuer Stellen

Diese Maßnahme wurde erstmalig bei Haushaltsaufstellung 2026 ergriffen und wird fortgeführt. Es wurde eine grundsätzliche Sperre für neue Stellen durch den Oberbürgermeister angeordnet bezugnehmend auf das Konsolidierungskonzept.

Insoweit wurden neue Stellen dauerhaft nur in den Fällen aufgenommen, wo diese durch Förderungen finanziert sind, die Stellen zu Einsparungen an anderer Stelle im Haushalt beitragen oder durch Aufgabenzuwachs unabdingbar waren. Der Aufgabenzuwachs wird hierbei generell durch Stellenbemessungen überprüft.

Die Stellenbemessungen werden im Wesentlichen durch die Sachbearbeitung Organisation im Zentralbereich 1.1 durchgeführt, erhöhen also hier den Aufwand, sind in der Gesamtkostenbetrachtung jedoch als sinnvoll anzusehen, sodass dieser Mehraufwand zur langfristigen Kostensenkung in jedem Fall als strategisch notwendig und zielführend zu bewerten ist.

Stellen wurden dabei auch verstärkt einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterzogen und so geprüft, ob eine Abwicklung mit eigenem Personal oder eine externe Auftragsvergabe günstiger ist. Insoweit steigen Personalkosten in diesem Fall an, minimieren aber Ausgaben an anderen Stellen. Beispielhaft seien hier die Stelle der Architekten im Hochbau, die des Steinmetzmeisters oder der Integrationshelfer genannt.

¹⁴ KGST (2007), S. 28.

6.3 Prüfung von Stellenstreichungen, Nutzung von kw-Vermerken

Hierbei handelt es sich um eine jährliche Maßnahme, die im Rahmen der Stellenplanaufstellung bereits durchgeführt wird. Es wird neben der Möglichkeit der Stellenstreichung von bereits frei gewordenen Stellen auch regelmäßig überprüft, welche Stellen einen kw-Vermerk erhalten können.

Diese Maßnahme wurde erstmalig bei Haushaltsaufstellung 2025 umfangreicher ergriffen und wird fortgeführt.

6.4 Führungskräfteentwicklung

„Die Bedeutung der Qualität der Führung für die Arbeitsproduktivität und damit die Personalkosten wird immer noch unterschätzt.“¹⁵ Angesichts steigender fachlicher und organisatorischer Anforderungen, zunehmender Komplexität von Aufgaben sowie veränderter Arbeits- und Führungsstrukturen gewinnt eine professionelle und wirksame Führung jedoch weiter an Bedeutung. Damit einher geht ein wachsender Bedarf, sowohl angehende Führungskräfte systematisch auf ihre künftigen Aufgaben vorzubereiten als auch bereits erfahrene Führungskräfte gezielt weiterzuentwickeln und zu unterstützen.

Das unter Punkt 4 dargestellte Nachwuchsführungskräfteprogramm bildet hierfür eine tragfähige Grundlage zur Qualifizierung des Führungsnachwuchses. Bereits in Führungsfunktionen tätige Mitarbeitende werden punktuell in das Programm eingebunden, um einen generationsübergreifenden Austausch zu fördern und Synergien zu nutzen. Unabhängig davon besteht jedoch auch für die derzeitige Führungsebene ein eigenständiger und kontinuierlicher Qualifizierungsbedarf.

Vor dem Hintergrund der insgesamt sehr heterogenen Zusammensetzung der aktuellen Führungsebene wurde daher ab dem Jahr 2026 erstmals ein modulares Fortbildungsprogramm für Führungskräfte etabliert. Dieses sieht einerseits verbindliche Pflichtveranstaltungen für alle Führungskräfte vor und bietet darüber hinaus eine Auswahl unterschiedlicher Qualifizierungsangebote. Die Module setzen unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte und ermöglichen sowohl die Teilnahme an Präsenz- oder digitalen Formaten als auch eine flexible zeitliche Gestaltung, um den unterschiedlichen Bedarfen und Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen.

6.5 Optimierung Aufbauorganisation

Ein grundlegender Neuaufbau der Aufbauorganisation wird derzeit nicht empfohlen. Angesichts des bereits bestehenden Wissensverlustes infolge des demografischen Wandels, des damit verbundenen Generationswechsels sowie vergleichsweise häufiger Stellenwechsel würde eine tiefgreifende Reorganisation mit erheblichen zusätzlichen Risiken für die Aufgabenerfüllung und die organisatorische Stabilität

¹⁵ KGST (2007), S. 50.

einhergehen. Ziel ist daher keine strukturelle Neugestaltung „auf der grünen Wiese“, sondern eine gezielte, punktuelle Optimierung bestehender Strukturen.

Wie bereits unter Ziffer 6.4 ausgeführt, leistet eine qualitativ hochwertige Führung einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Produktivität.

Neben der Qualifizierung von Führungskräften kann diese Wirkung auch durch eine optimierte Leitungsspanne unterstützt werden.¹⁶ Die Größe der Leitungsspanne beeinflusst maßgeblich die Fähigkeit, Mitarbeitende effektiv zu steuern, zu unterstützen und Arbeitsprozesse effizient zu gestalten. Zu große Teams erschweren eine wirksame Führung und wirken sich nachteilig auf die Arbeitsorganisation und Leistungsfähigkeit des gesamten Teams aus.

„Die Führungs- und Leitungsspanne bezeichnet die Anzahl der einer Führungskraft direkt zugeordneten und unterstellten Beschäftigten. Die Führungs- bzw. Leitungsspanne ist weder eine beliebige, noch eine standardisierbare Zahl, die für Behörden einheitlich festgelegt werden könnte. Sie kann von Behörde zu Behörde, aber auch von Organisationseinheit zu Organisationseinheit variieren, da die Anforderungen an Behörden und deren Organisationseinheiten unterschiedlich sind.“¹⁷

In der Organisationslehre wird eine Leitungsspanne von fünf bis sieben Mitarbeitenden als ideal angesehen. Vor dem Hintergrund des finanziellen Drucks sowie des Fachkräftemangels wird dieser Wert in öffentlichen Verwaltungen jedoch regelmäßig überschritten. Der Rechnungshof des Bundes sowie die Rechnungshöfe der Länder empfehlen für Kommunalverwaltungen regelmäßig eine Leitungsspanne von bis zu zwölf Mitarbeitenden je Führungskraft.¹⁸

Bei der Bewertung der Leitungsspanne ist zudem die jeweilige hierarchische Stellung der Führungskraft zu berücksichtigen. Unter Kosten- und Effizienzgesichtspunkten kann eine größere Leitungsspanne insbesondere dort vertretbar sein, wo strategische Steuerungsaufgaben und Grundsatzentscheidungen nicht ausschließlich von der jeweiligen Führungskraft wahrgenommen werden, etwa bei Bereichsleitungen unterhalb einer Fachbereichsleitung. Entlastung kann darüber hinaus durch nachgeordnete Leitungsfunktionen, beispielsweise Sachgebietsleitungen, geschaffen werden.

Darüber hinaus existieren weitere Einflussfaktoren, die eine Ausweitung der Leitungsspanne ermöglichen können und die vor einer Reduzierung aus Wirtschaftlichkeitsgründen zu prüfen sind. Hierzu zählen insbesondere ein hoher Anteil an Routine- bzw. gleichartigen Aufgaben, ein geringerer Schwierigkeitsgrad der Tätigkeiten, ein hohes Qualifikationsniveau sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden, ein kooperativer Führungsstil mit geringerer Kontrollintensität sowie der Einsatz moderner Arbeitstechniken und automatisierter Prozesse.

Sind diese Einflussfaktoren jedoch weitgehend ausgeschöpft und bestehen weiterhin strukturelle Führungsdefizite, sollte eine gezielte organisatorische Anpassung der Aufbauorganisation geprüft werden, um eine nachhaltige Verbesserung von Führung, Arbeitsabläufen und Produktivität zu erreichen.

¹⁶ Vgl. KGST (2007), S. 51.

¹⁷ Bundesministerium des Inneren (2026).

¹⁸ Vgl. Bundesministerium des Inneren (2026).

6.6 Verwaltungsprozessoptimierung (Optimierung Ablauforganisation)

Neben der Optimierung der Aufbauorganisation ist die Optimierung der Ablauforganisation bzw. der Geschäftsprozesse ein wirkungsvolles Instrument zur Effizienzsteigerung.

Wie bereits unter Punkt 5.2.4 beschrieben sollen auf Basis der Erhebung der Beratungsgesellschaft LennardtundBirner die Geschäftsprozesse der Wirtschaftsförderung optimiert werden. Ziel ist hierbei weniger die Kosten- oder Stellenreduktion, vielmehr eine Serviceverbesserung gegenüber der heimischen Unternehmerschaft.

Hierzu wurde eine Projektgruppe unter Leitung der Büroleitung zum 1. Januar 2026 etabliert. Die so entstehenden Strukturen des Projekt- und Prozessmanagements innerhalb der Stadtverwaltung Mayen sollen insoweit genutzt werden, auch weitere Prozesse zu optimieren. „Ein systematisches Prozessmanagement trägt dazu bei, Produkte und Leistungen gezielt zu optimieren und effizienter zu gestalten.“¹⁹ Insoweit ist das strategische Ziel der Verwaltungsprozessoptimierung – neben einer Serviceverbesserung – vor allem die Kostenreduktion.

Generell ist es auch zu empfehlen, dass die Verwaltungsprozesse vor einer Stellenbemessung überprüft und angepasst werden.²⁰ Insoweit schafft dieses Projekt auch Synergien mit den unter 6.2. beschriebenen Maßnahmen.

Neben den Projektstrukturen wurden auch Verbindungen zum unter 4. sowie 6.4 beschriebenen Nachwuchsführungskräfteprogrammes etabliert. So wurden die Teilnehmenden im Prozessmanagement geschult und sollen im Rahmen ihrer Praxisarbeit einen Geschäftsprozess aus der eigenen Zuständigkeit betrachten, was wiederum durch die Projektgruppe „Verwaltungsprozessoptimierung“ aufgegriffen werden kann.

„Eine erfolgreiche Optimierung von Prozessen sollte nicht zuletzt auch deren Digitalisierungspotenzial betrachten.“²¹ Insoweit gehen auch die Maßnahmen 6.6 ‚Verwaltungsprozessoptimierung‘ sowie 6.7 ‚Digitalisierung‘ Hand in Hand.

6.7 Digitalisierung

Digitalisierung wird grundsätzlich als ein zentrales Instrument zur Effizienzsteigerung und perspektivischen Reduzierung von Personalaufwendungen betrachtet.

Ein aktuelles Projekt zur Optimierung der Verwaltungsabläufe stellt die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) dar. Ziel ist es, Unterlagen medienbruchfrei, ortsunabhängig und effizienter bearbeiten zu können und damit insbesondere mobiles Arbeiten sowie eine verbesserte Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die Umsetzung dieses Projekts wird jedoch auch Personalkapazitäten,

¹⁹ KGST (2025), S. 21.

²⁰ Vgl. KGST (2007), S. 25.

²¹ KGST (2025), S. 22.

insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Informationstechnologie sowie Organisation, binden und erst im zweiten Schritt für eine Effizienzsteigerung sorgen können.

Darüber hinaus tragen digitale Angebote, insbesondere die Umsetzung von Online-Anträgen im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes (OZG), zur Entlastung der Mitarbeitenden bei. Durch standardisierte digitale Antragsverfahren können Bearbeitungszeiten reduziert und Ausfallzeiten einzelner Beschäftigter besser kompensiert werden. Um hier entsprechende Kosten zu sparen, greift die Stadtverwaltung derzeit vor allem auf die sogenannten Efa("Einer für Alle")-Leistungen zurück, die kostenfrei durch das Land zur Verfügung gestellt werden.

Ein weiterer wesentlicher Baustein ist die Etablierung eines KI-gestützten Wissensmanagements. Dieses ermöglicht ein effizienteres Arbeiten und leistet einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels sowie der zunehmenden Fluktuation und häufigen Stellenwechsel. Wissen kann dadurch strukturiert gesichert, schneller verfügbar gemacht und unabhängiger von einzelnen Personen genutzt werden. Die Stadtverwaltung plant, das Thema im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit mit dem Landkreis Mayen-Koblenz und weiteren Kommunen des Landkreises aufzugreifen und einen entsprechenden Förderantrag beim Land einzureichen. Eine entsprechende Vorlage zur Beteiligung an dieser interkommunalen Zusammenarbeit wird derzeit erarbeitet und dem Stadtrat in seiner Sitzung Ende März 2026 vorgelegt.

Zusätzliche Effizienzpotenziale ergeben sich durch die digitale Automatisierung geeigneter Verwaltungsprozesse. Insbesondere der Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) bietet die Möglichkeit, standardisierte und repetitive Vorgänge zu automatisieren, manuelle Dateneingaben zu reduzieren und damit langfristig Personalaufwendungen zu senken. Entsprechende Haushaltsmittel wurden insoweit für 2026 eingeplant, wobei zwischenzeitlich auch der Gemeinde- und Städtebund (GStB) eine Initiative plant, sodass ggfls. Synergien genutzt bzw. eine kostengünstigere Variante zum Tragen kommen kann. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzeptes lagen hierzu jedoch noch keine detaillierten Informationen vor.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Digitalisierung in den kommenden Jahren bzw. Jahrzehnten wäre eine Fortschreibung beziehungsweise umfassende Überarbeitung der Digitalisierungsstrategie der Stadt Mayen unter Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen fachlich geboten. Für die konzeptionelle Weiterentwicklung und strategische Steuerung stehen derzeit jedoch keine ausreichenden personellen Kapazitäten zur Verfügung.

6.8 Personal- und Organisationskonzept

Wie bereits aus den vorherigen Ausführungen ersichtlich, hat die Stadtverwaltung eine Vielzahl an wichtigen Personal- und Organisationsmaßnahmen in Planung bzw. Umsetzung. Das zuletzt in 2017 fortgeschriebene Personal- und Organisationskonzept bedürfte insoweit einer umfangreicheren Überarbeitung um nicht nur einzelne kurz- und mittelfristige Maßnahmen umzusetzen, sondern diese in eine übergeordnete und langfristige Gesamtstrategie einzubetten. Für eine derart

tiefgehende Fortschreibung stehen aktuell jedoch keine personellen Ressourcen zur Verfügung.

Perspektivisch und im Zusammenhang mit einer zukünftigen Fortschreibung des Konzeptes wäre zudem die Entwicklung und Implementierung einer eigenständigen Arbeitgebermarke sinnvoll. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke umfasst sowohl interne (Zielgruppe Mitarbeitende) als auch externe Aktivitäten (Zielgruppe potentielle künftige Mitarbeitende). Die internen Maßnahmen dienen dabei vor allem der Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden, sodass die Marke auch „gelebt“ und authentisch nach außen vermarktet werden kann.

Der Aufbau einer Arbeitgebermarke war grundsätzlich kurzfristig angedacht, da im Rahmen einer Masterthesis hierfür eine tragfähige fachliche Grundlage erarbeitet worden war und die personellen Ressourcen für die strategischen Grundlagen weitestgehend minimiert hätten werden können.

Im Zuge der zwischenzeitlichen Einführung der übergeordneten Marke „Mayenzeit“ im Rahmen der Wirtschaftsförderungsstrategie wurde dieser Ansatz jedoch bewusst zurückgestellt, da die organisationale Veränderungsbereitschaft im Zusammenhang mit Markenbildungsprozessen derzeit bereits stark beansprucht ist.

Langfristig stellt eine Arbeitgebermarke jedoch weiterhin ein sinnvolles Instrument zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität dar und sollte zu gegebener Zeit erneut aufgegriffen werden. Da es sodann jedoch einer Erarbeitung der strategischen Grundlagen bedarf, bei welcher die o.g. Masterthesis aufgrund des Zeitfortschrittes nur begrenzt genutzt werden kann, wird die Maßnahme nicht ohne umfangreichere personelle Ressourcen darstellbar sein.

6.9 Priorisierung auf Kern- und Schwerpunktaufgaben

Insbesondere unter Betrachtung der gestiegenen Aufgabenmenge in der Kommunalverwaltung ist eine Kostenreduktion ohne eine Priorisierung auf Kern- und Schwerpunktaufgaben („Weniger Projekte, mehr Kernverwaltung“) nicht darstellbar.

Dass auch in der Politik diese grundlegende Überzeugung vorherrscht, geht bereits insoweit aus dem Antrag hervor, dass gewisse Bereiche aus dem Konzept bewusst ausgeklammert wurden.

Nichts desto trotz bedarf es einer stärkeren Priorisierung. Die Schwerpunkte werden derzeit in Abstimmung zwischen dem Oberbürgermeister sowie der jeweiligen Führungskraft der Facheinheiten erarbeitet. Die stärkere Priorisierung soll dabei auch als Orientierungshilfe für die Mitarbeitenden dienen. Die Zusammenstellung wird der Haushaltsstrukturkommission gesondert vorgelegt.

Neben einer Priorisierung auf Kern- und Schwerpunktaufgaben bedarf es auch einer darüberhinausgehenden Produkt- und Aufgabenkritik. Diese „wirkt sich je nach ihrem Ergebnis erheblich auf den Personalbedarf und damit mittelbar auf die Personalkosten aus.“²² Um eine solche Produkt- und Aufgabenkritik wirkungsvoll einzusetzen, müssen die wesentlichen Akteure in der Haushaltskonsolidierung zusammenwirken. Eine wichtige „Voraussetzung hierfür ist ein klarer, politisch

²² KGST (2007), S. 43.

getragener Wille zur Konsolidierung – ohne diesen kann der Prozess weder konsequent eingeleitet noch nachhaltig umgesetzt werden.“²³

²³ KGST (2025), S. 10.

10. Fazit

Die vorliegenden Darstellungen verdeutlichen, dass tragfähige Handlungsoptionen bestehen, die gemeinsam mit der Politik weiterentwickelt und konsequent beschritten werden können. Dabei ist jedoch zwingend zu berücksichtigen, dass die strategischen Zielsetzungen deutlich über eine reine Personalkostensenkung hinausgehen müssen.

Eine spürbare Reduzierung der Stellenanteile im Gesamthaushalt kann nur dann erreicht werden, wenn umfassende, strukturelle Maßnahmen umgesetzt werden, die nachhaltig wirken und langfristig angelegt sind. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Notwendigkeit einer Stellenreduzierung nicht ausschließlich aus fiskalischen Gründen resultiert. Bereits heute ist ein zunehmender Fachkräftemangel zu verzeichnen, der die Nachbesetzung freier Stellen erschwert und perspektivisch weiter verschärfen wird.

Vor diesem Hintergrund ist eine Reduzierung von Stellen nicht nur als Instrument der Haushaltskonsolidierung, sondern ebenso als Reaktion auf begrenzte personelle Kapazitäten und veränderte Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt zu verstehen.

Gleichwohl ist zu berücksichtigen, dass auch bei einer Verringerung der Stellenanzahl nicht von einer signifikanten Senkung der Personalkosten ausgegangen werden kann. Aufgrund weiterhin zu erwartender Tarif- und Besoldungssteigerungen sowie der zunehmenden Anhebung von Stellen – zuletzt verstärkt durch Änderungen im Bezirkstarifvertrag – werden die Personalaufwendungen strukturell weiter steigen. Dies zeigt sich bereits deutlich in der Personalkostenkalkulation für das Jahr 2026.

Ziel der Verwaltung muss es daher sein, die Stellenanzahl grundsätzlich zu reduzieren, um zumindest eine Stabilisierung der daraus resultierenden Personalkosten auf einem vergleichbaren Niveau zu erreichen.

Eine nachhaltige Entlastung des Haushalts kann folglich nur durch ein strategisch gesteuertes Zusammenspiel aus Stellensteuerung, Organisationsentwicklung und strukturellen Effizienzmaßnahmen erzielt werden.

Literaturverzeichnis

Bundesministerium des Innern (2026): 2.4.3.5.2 Was bindet unsere Vollzeitäquivalente (VZÄ)?. Verfügbar unter:

https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/2_Organisationsmanagement/2_4_Ressourcen/2_4_3_Leitfaden/2_4_3_5_Grundlagen/2_4_3_5_2_Bindung_VZAE/Bindung_VZAE_inhalt.html#doc21100542bodyText9 (Zugriff: 11.01.2026)

KGST (2007): Personalkostenmanagement: Möglichkeiten zur Optimierung von Personalkosten. Verfügbar unter:

<https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/87909/20070228B0012.pdf/20f40317-f49a-43bf-a1f2-7fbe4b0417cb?t=1620664277000> (Zugriff: 08.12.2025)

KGST (2025): Von der strategischen Haushaltskonsolidierung zur -Optimierung. Ansätze, Grenzen und Erfolgsfaktoren. Verfügbar unter:

https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/13218725/P-17-2025_Haushaltskonsolidierung.pdf/2e0404ba-c9d5-9cd4-6f33-29930938fae3?t=1767693207906 (Zugriff: 16.12.2025)

KGST (o.A.): KGSt-Kennzahlensysteme. Einheitliche Datenbasis für den interkommunalen Vergleich. Verfügbar unter: <https://www.kgst.de/kgst-kennzahlensysteme> (Zugriff: 10.01.2026).

Stadt Andernach (2024): Haushaltsplan 2025. Verfügbar unter

<https://www.andernach.de/formulare/formulare-ab-maerz-21/haushaltsdruck-final-2025.pdf?cid=19ww> (Zugriff: 10.01.2026)

Stadt Lahnstein (2025): Haushaltssatzung und Haushaltsplan für das Jahr 2025.

Verfügbar unter: <https://www.lahnstein.de/bilder-dateien/verwaltung/2025-haushalt-stadt-lahnstein.pdf?cid=4o7> (Zugriff: 10.01.2026)