

Umsetzungsbericht zum Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz



KOBLENZ
VERBINDET.

Umsetzungsbericht zum Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz

Stadt Koblenz
Haupt- und Personalamt

Auskunft: Frau Julia Schughart
Tel.: (0261) 129-1824
Fax: (0261) 129-1200
E-Mail: Julia.Schughart@Stadt.Koblenz.de

Redaktionsschluss: April 2014

Drucklegung: Mai 2014

Postbezug: Stadtverwaltung Koblenz
Haupt- und Personalamt
Postfach 20 15 51
56015 Koblenz

© Stadt Koblenz, 2014

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung und
Quellenangabe gestattet.

KOBLENZ
VERBINDET.



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	2
1 Einleitung	3
2 Handlungsfelder des Personalmanagements	4
3 Personalmanagementmonitoring	5
3.1 Personalbedarfsplanung	5
3.2 Personalmarketing und Personalauswahl	11
3.3 Personalentwicklung	13
3.4 Personalerhaltung und Personalbindung	16
4 Maßnahmen des Personalmanagements	18
4.1 Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes ..	18
4.2 Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen	32
4.3 Interkulturelles Personalmanagement.....	71
5 Personalkosten.....	72
6 Fazit und Ausblick	73
7 Anhang.....	74
7.1 Entwicklung der Bewerberzahlen/Einstellungen im Ausbildungsbereich 2008 - 2014	74
7.2 Konzept Interkulturelles Personalmanagement.....	74
7.3 Fortbildungsprogramm 2014.....	74
7.4 Richtlinie Betriebliches Vorschlagswesen	74
7.5 Leitfaden Beurlaubung und Wiedereinstieg.....	74
7.6 Frauenförderplan der Stadtverwaltung Koblenz 2013 – 2019.....	74



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder und Instrumente des Personalmanagements.....	4
Abbildung 2: Mitarbeiter/innen nach Geschlecht (absolut und in Prozent) im Jahresvergleich 2012 und 2013.....	6
Abbildung 3: Zeitliche Entwicklung Vollzeitäquivalente und Beschäftigungsgrad...	7
Abbildung 4: Mitarbeiterverteilung nach Beschäftigungsumfang zum Stichtag 31.12.2013.....	7
Abbildung 5: Teilzeit-/Vollzeitquoten nach Geschlecht zum Stichtag 31.12.2013 ..	8
Abbildung 6: Altersbaum des Personalbestands zum Stichtag 31.12.2013	9
Abbildung 7: Personal in Führungsfunktionen differenziert nach Führungsebene und Geschlecht (in Prozent)	10
Abbildung 8: Entwicklung der Bewerberzahlen/Einstellungen im Ausbildungsbereich	11
Abbildung 9: Anzahl der Auszubildenden zum Stichtag 31.12.2013 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen.....	13
Abbildung 10: Anzahl der Absolventen 2013 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen.....	14
Abbildung 11: Teilnehmerzahlen interne Fortbildungen 2013 nach Themenfeldern	15
Abbildung 12: Entwicklung der Krankenquote 2009 - 2013.....	17
Abbildung 13: Entwicklung der Personal- und Versorgungsauszahlungen im Finanzhaushalt 2011 - 2013	72
Abbildung 14: Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen des Personalmanagementkonzeptes (in Prozent)	73



1 Einleitung

Im Auftrag des Stadtrates hat das Haupt- und Personalamt im Jahr 2012 ein Personalmanagementkonzept erstellt. Es schreibt das Personalentwicklungskonzept von 2008 fort. In einer öffentlichen Sitzung am 27.09.2012 hat der Stadtrat dem Personalmanagementkonzept einstimmig zugestimmt.

Das Konzept verfolgt eine langfristige Perspektive mit dem Ziel, die sich in einer veränderten Gesellschaft und Arbeitswelt ergebenden Herausforderungen zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen Lösungen vorzusehen. Dieser langfristige Ansatz schafft somit die Grundlage einerseits den Anforderungen zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt, andererseits der Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Personals gerecht zu werden.

Das Personalmanagementkonzept stellt kein abgeschlossenes Programm dar, sondern beschreibt einen Prozess, der eine permanente Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen der Verwaltung notwendig macht.

Die erfolgreiche Umsetzung dieses Personalmanagementkonzeptes ist eine Querschnittsaufgabe, an deren Gelingen insbesondere das Haupt- und Personalamt, gleichwohl aber alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Vorgesetzten, die Gleichstellungsstelle, der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung sowie die Jugend- und Auszubildendenvertretung beteiligt sind.

Den Führungskräften kommt eine besondere Schlüsselrolle zu. Sie sind erste Ansprechpartner/innen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und besitzen die Kenntnis über deren Leistungsbereitschaft, die Leistungsfähigkeit sowie deren Stärken und Schwächen. Darüber hinaus kennen Sie die Herausforderungen und Ziele ihrer Organisationseinheit, sodass Sie aus diesem Wissen konkrete Hinweise und Vorschläge für die erfolgreiche Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes mit dessen Handlungsfeldern geben können.

Erstmalig nach Erstellung des Konzeptes legt die Verwaltung einen Umsetzungsbericht vor. Hierfür wurde ein Maßnahmenkatalog entwickelt, in dem alle Maßnahmen, die für die Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes von Bedeutung sind, zusammenfassend abgebildet werden (siehe Kapitel 4.1).

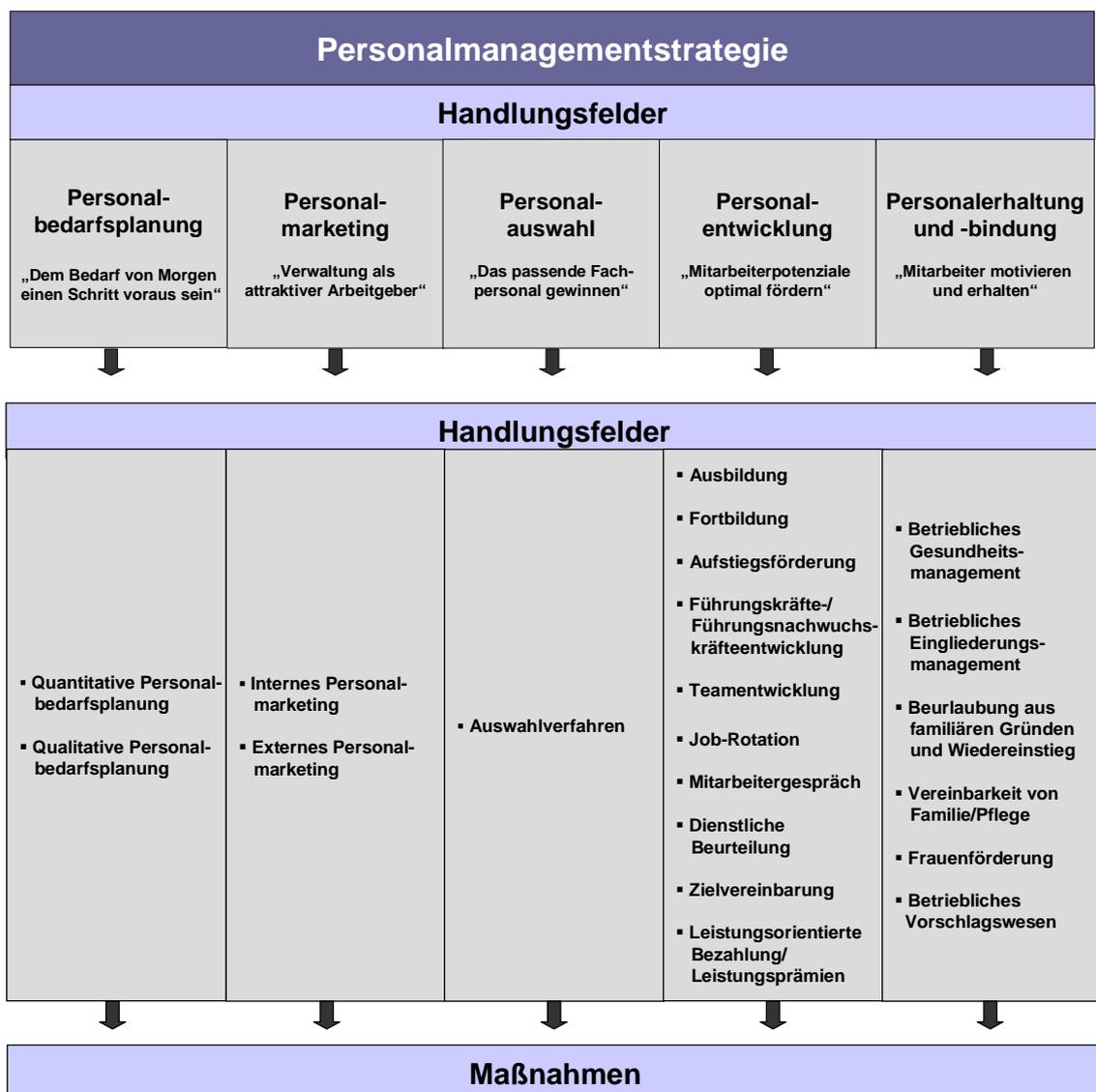
Darüber hinaus werden die einzelnen Maßnahmen aus dem Maßnahmenkatalog im Kapitel 4.2 detailliert aufgeführt, einschließlich der jeweiligen aktuellen Sachstandsbeschreibung.



2 Handlungsfelder des Personalmanagements

Anhand von fünf übergeordneten Handlungsfeldern verfolgt die Stadtverwaltung Koblenz das Ziel, ein ganzheitliches, modern und strategisch ausgerichtetes demografiebewusstes Personalmanagement umzusetzen, das sowohl auf die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung, als auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet ist. Die fünf Handlungsfelder werden mit 22 Instrumenten und einer Reihe von konkreten operativen Maßnahmen umgesetzt (vgl. im Personalmanagementkonzept das Kapitel 3).

Abbildung 1: Handlungsfelder und Instrumente des Personalmanagements





3 Personalmanagementmonitoring

Um der umfassenden Aufgabe eines strategisch ausgerichteten modernen Personalmanagements gerecht zu werden und auf die Stadtverwaltung Koblenz zugeschnittene Handlungsoptionen aufzuzeigen, ist im Personalmanagementkonzept die Erhebung eines Monitorings festgelegt worden (vgl. im Personalmanagementkonzept das Kapitel 3.3). Es fungiert zum einen als **Planungsinstrument**, durch das Probleme und Handlungsbedarfe rechtzeitig erkannt werden. Des Weiteren erfüllt das Personalmanagementmonitoring eine **Evaluationsfunktion** zur Messung von Erfolgen und Misserfolgen, sodass erkennbar wird, ob die bestehenden und vollzogenen Maßnahmen wirksam sind.

Da einige der nachfolgend dargestellten Kennzahlen für diesen Bericht erstmalig erhoben wurden (i.d.R. zum Stichtag 31.12.2013) und daher noch keine Vergleichszahlen existieren, können teilweise nur bedingt Handlungsbedarfe abgeleitet werden. Durch eine zukünftige Fortführung des Personalmanagementmonitorings und eine damit einhergehende Neuerhebung der Kennzahlen können zunehmend Beziehungen hergestellt und steuerungsrelevante Aspekte abgeleitet werden.

Die Zuordnung der Kennzahlen erfolgt nach den in Kapitel 2 aufgezeigten fünf Handlungsfeldern des Personalmanagements.

3.1 Personalbedarfsplanung

Die Daten über den Personalbestand der Stadtverwaltung Koblenz (Kapitel 3.1.1 bis 3.1.5) sind der vierteljährlichen Personalstandstatistik entnommen. Die Auswertungen beruhen auf einem definierten Statistikdatenabzug aus dem Personaldatenbestand der Stadt Koblenz (TDS). Der dargestellte Personenkreis umfasst sämtliche Beamte und tariflich Beschäftigte der Kernverwaltung und der Eigenbetriebe, einschließlich Auszubildende, Geringfügig- und/oder befristet Beschäftigte sowie Beamte und Beschäftigte, die sich im unbezahlten Urlaub befinden. Nicht in der Datenlieferung enthalten sind Ortsvorsteher/innen, Ratsmitglieder/innen, Praktikanten/Praktikantinnen sowie Dozenten/Dozentinnen des kommunalen Studieninstituts.

3.1.1 Anzahl Mitarbeiter/innen Kernverwaltung und Eigenbetriebe

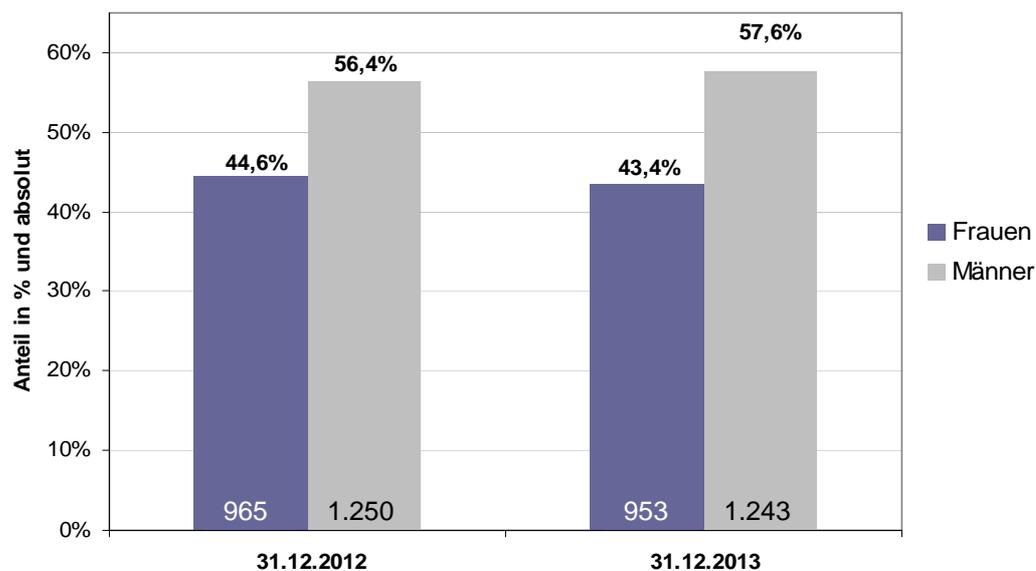
Zum Stichtag 31.12.2013 waren insgesamt **2.196 Mitarbeiter/innen** des oben erläuterten Personenkreises bei der Stadtverwaltung Koblenz beschäftigt (Summe Ämter: 1.645, Summe Eigenbetriebe: 551). Der Anteil der Gesamtbeschäftigung hat sich im Einjahres-Zeitraum 31.12.2012 - 31.12.2013 um insgesamt 19 Personen von 2.215 auf 2.196 reduziert. Der Rückgang ergibt sich durch eine Mitarbeiterreduzierung in Höhe von 76 Personen in der Kernverwaltung. Hingegen hat sich die Mitarbeiteranzahl in den Eigenbetrieben, bedingt durch die Fusion mit dem Kreis Cochem-Zell im Bereich der Entsorgung, im Jahresverlauf um 55 Personen erhöht.



3.1.2 Frauen-/Männeranteil

Zum Stichtag 31.12.2013 waren 953 Frauen und 1.243 Männer bei der Stadtverwaltung Koblenz beschäftigt. Dies entspricht einem Frauenanteil am gesamten Personalbestand der Stadt Koblenz von **43,4 Prozent** und einem Männeranteil von **57,6 Prozent**. Im Vergleich zum Vorjahresstichtag 31.12.2012 hat sich der Frauen-/Männeranteil nur geringfügig geändert.

Abbildung 2: Mitarbeiter/innen nach Geschlecht (absolut und in Prozent) im Jahresvergleich 2012 und 2013



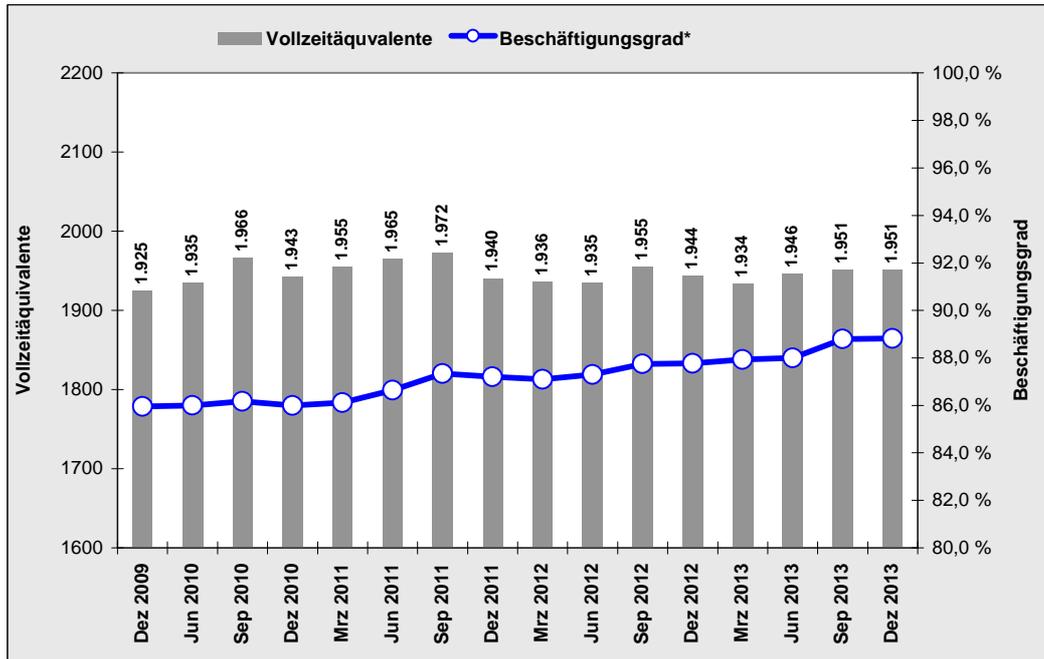
3.1.3 Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad

Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad, also das Verhältnis der Summe der Vollzeitäquivalente zu der Gesamtsumme der Mitarbeiter/innen ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich angestiegen und lag zum Stichtag 31.12.2013 bei **88,8 Prozent**. So ist trotz des Rückgangs der Mitarbeiterzahl die Zahl der Vollzeitäquivalente gegenüber dem Stichtag 31.12.2012 um sieben auf nunmehr 1.951 angestiegen.

Der in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegene Beschäftigungsgrad lässt auf verminderte Teilzeitbedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schließen. Ein möglicher Grund hierfür ist der zunehmende Altersdurchschnitt der Bediensteten (vergleiche die Ausführungen unter Punkt 3.1.5). Das Bedürfnis nach reduzierten Arbeitszeiten ist insbesondere bei den Zwanzig- bis Dreißigjährigen aus Gründen der Kinderbetreuung besonders hoch. Sicherlich tragen aber auch Unterstützungsmöglichkeiten einer familienbewussten Personalpolitik (u.a. flexible Arbeitszeiten, alternierende Telearbeit) bei der Verwaltung dazu bei, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in einer Vollzeitbeschäftigung Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren können.



Abbildung 3: Zeitliche Entwicklung Vollzeitäquivalente und Beschäftigungsgrad



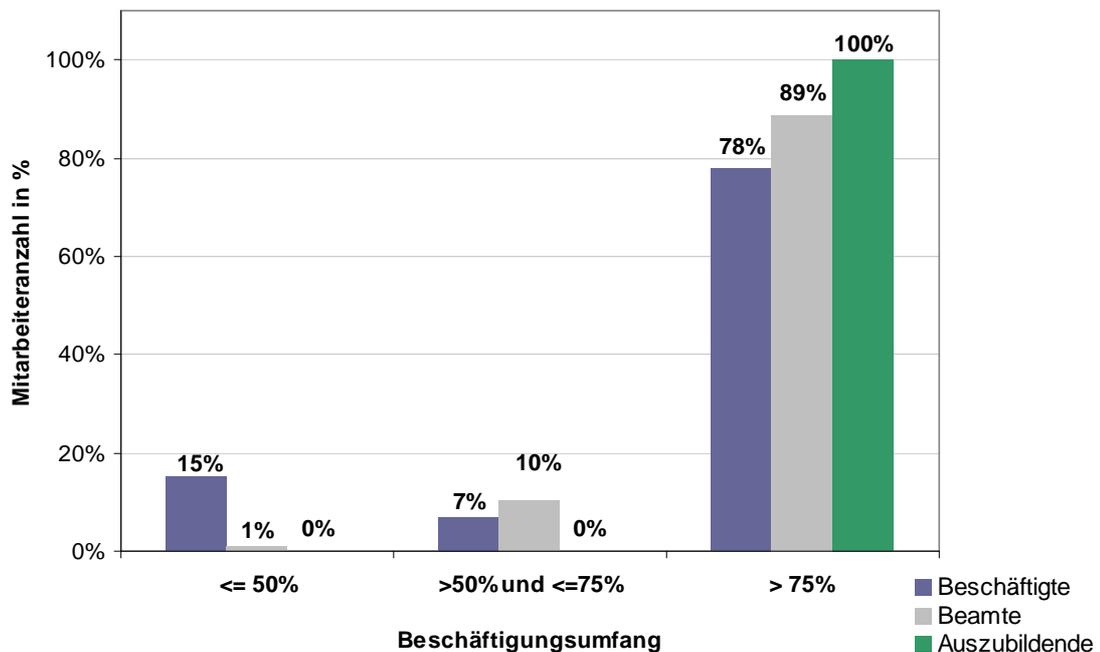
*Beschäftigungsgrad= (Vollzeitäquivalente/Beschäftigtenzahl)*100

Quelle: Personalstandstatistik zum Stichtag 31.12.2013

3.1.4 Prozentsatz nach Beschäftigungsumfang

Die Verteilung des Beschäftigungsumfangs zeigt intern beliebte Arbeitszeit-Muster bei der Belegschaft.

Abbildung 4: Mitarbeiterverteilung nach Beschäftigungsumfang zum Stichtag 31.12.2013

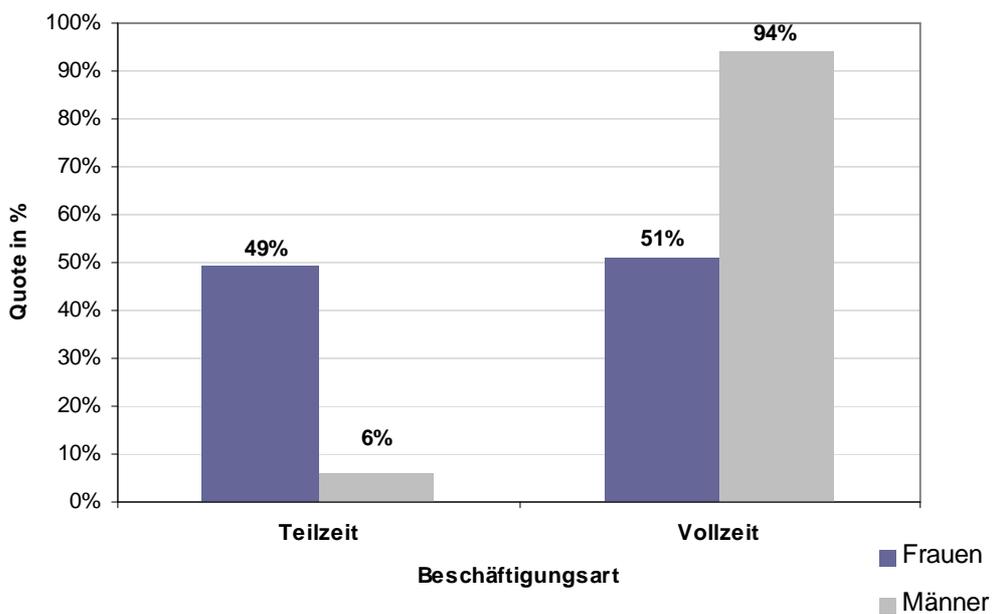




Hinsichtlich der Teilzeit-/Vollzeitbeschäftigung gibt es in der Differenzierung nach Geschlecht deutliche Unterschiede (siehe Abbildung 5). Zum Stichtag 31.12.2013 ist die Hälfte der weiblichen Bediensteten (**49 Prozent**) einer Teilzeitbeschäftigung nachgegangen. Bei den Männern lag der Anteil der Teilzeitbeschäftigung bei **6 Prozent**.

Der Anteil der Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung ist somit bedeutend höher als der der männlichen Mitarbeiter. Diese zunächst positiv zu deutende Wirkung der Teilzeitarbeit darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass hiermit oftmals dauerhafte Nachteile bei den Aufstiegschancen der Frauen und deren finanzieller Situation im Alter verbunden sind. Dies bezieht sich insbesondere auf Teilzeitbeschäftigungen, die sich über viele Berufsjahre erstrecken. Da es kaum Führungspositionen in Teilzeit gibt, stagniert die Karriere. Es zeigt zudem auf, dass Frauen nach wie vor die Hauptverantwortung für Familienpflichten (Kinder, Pflege, Haushalt) tragen und oftmals einer Doppel- oder sogar Dreifachbelastung ausgesetzt sind. Hier bedarf es einzelfallspezifische Unterstützungsmöglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine spezifische Frauenförderung, bspw. durch die Einrichtung von Führungsstellen in Teilzeit.

Abbildung 5: Teilzeit-/Vollzeitquoten nach Geschlecht zum Stichtag 31.12.2013





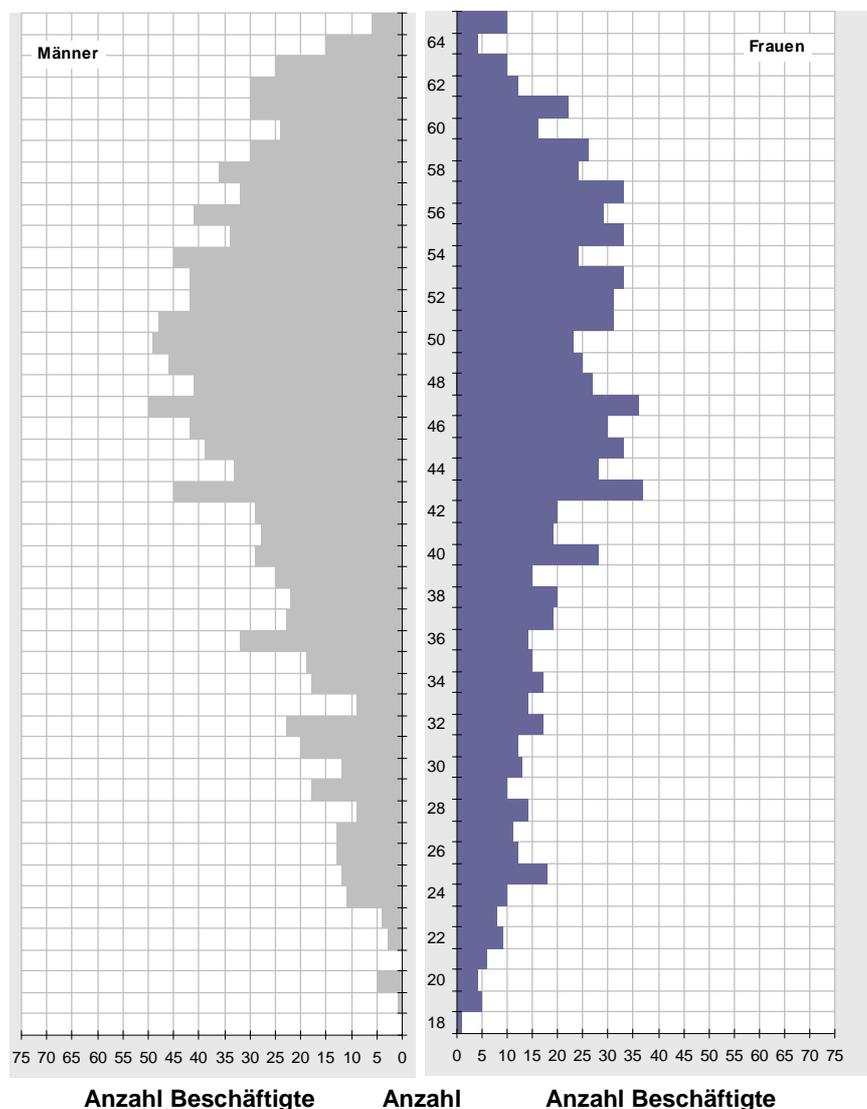
3.1.5 Durchschnittsalter der Mitarbeiter/innen, Alterstruktur

Zum Stichtag 31.12.2013 lag das Durchschnittsalter der Belegschaft bei **45,1 Jahren** (ohne die Auszubildenden bei 46,1 Jahren).

Die Abbildung 6 zeigt die Zusammensetzung des Personals der Stadtverwaltung Koblenz zum Stichtag 31.12.2013 nach Altersjahrgängen. Der Alterungsprozess des Personalbestands hält unvermindert an. Die Zahl der mindestens 55-jährigen ist in den letzten vier Jahren um 20 Prozent gestiegen, die der unter 40-jährigen um 12 Prozent zurückgegangen.

Aufgrund der zunehmenden altersbedingten Ausscheidungsraten, insbesondere an Führungskräften, resultiert mittelfristig ein erheblicher Ersatzbedarf. Das Thema Nachfolgeplanung wird daher ein Schwerpunktthema der kommenden Jahre sein.

Abbildung 6: Altersbaum des Personalbestands zum Stichtag 31.12.2013





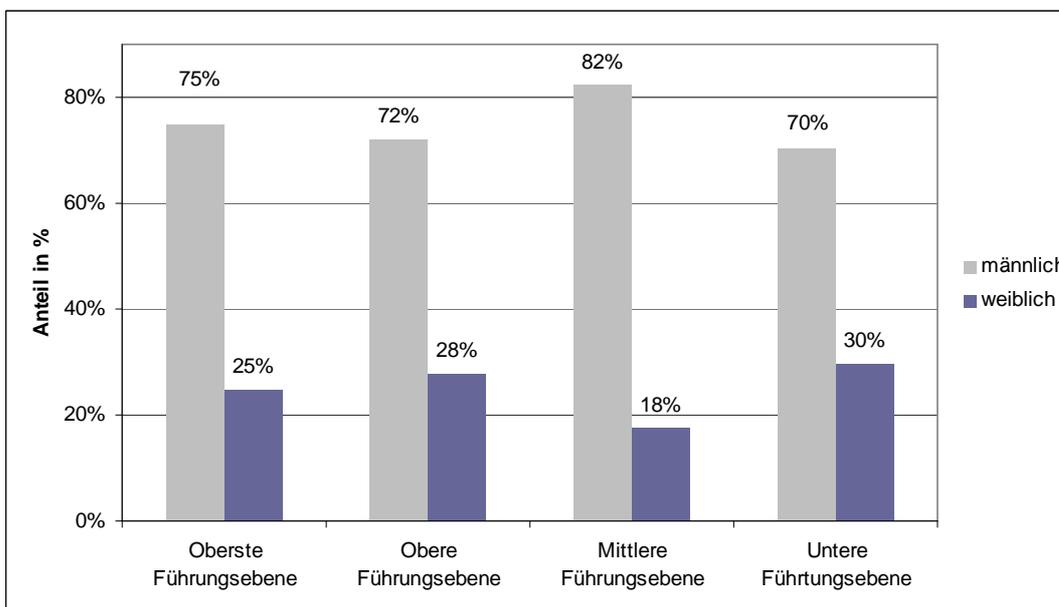
3.1.6 Frauen-/Männeranteil in Führungspositionen

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf das Personal der Stadtverwaltung Koblenz, die im Rahmen einer Vorgesetztenfunktion Personalverantwortung tragen. Im Gegensatz zu den bisher aufgezeigten Personaldaten sind die folgenden Angaben zum Stichtag 30.06.2013 dem Stellenplan entnommen.

Von den insgesamt 207 Stellen der Stadtverwaltung Koblenz mit Personalführungsaufgaben waren zum Stichtag 30.06.2013 insgesamt 54 Stellen von Frauen besetzt. Dies entspricht einem prozentualen Anteil von **26,1 Prozent**.

Die Abbildung 7 zeigt auf, dass die weiblichen Bediensteten in allen Führungsebenen¹ unterrepräsentiert sind. Hier ist eine gezielte, frauenfördernde Personalpolitik notwendig, um mehr qualifizierte Mitarbeiterinnen in Führungspositionen zu bringen.

Abbildung 7: Personal in Führungsfunktionen differenziert nach Führungsebene und Geschlecht (in Prozent)



¹ Führungsebenen bei der Stadtverwaltung Koblenz (inklusive Stellvertreter/innen):

Oberste Führungsebene: Stadtvorstand;

Obere Führungsebene: Amts- und Werkleitungen, Stabstellenleitungen 07 und 09 sowie die Teamleitung von Amt 12;

Mittlere Führungsebene: Abteilungsleitungen, vergleichbare Funktionen mit Personalführungsaufgaben (insbesondere die Kindertagesstättenleitung; Betriebleitung Klärwerk und Kanalbetrieb, Stabsstellenleitung (EB 17, Amt 31, Amt 50), Bereichleitungen im EB 67)

Untere Führungsebene: Sachgebiets-/Sachbereichsleitungen, Meister mit Personalführungsaufgaben, Vorarbeiter/innen (mit Einschränkung), Teamleitungen im Amt 21/Stadtkasse, Betriebsleitung städtische Bäder



3.2 Personalmarketing und Personalauswahl

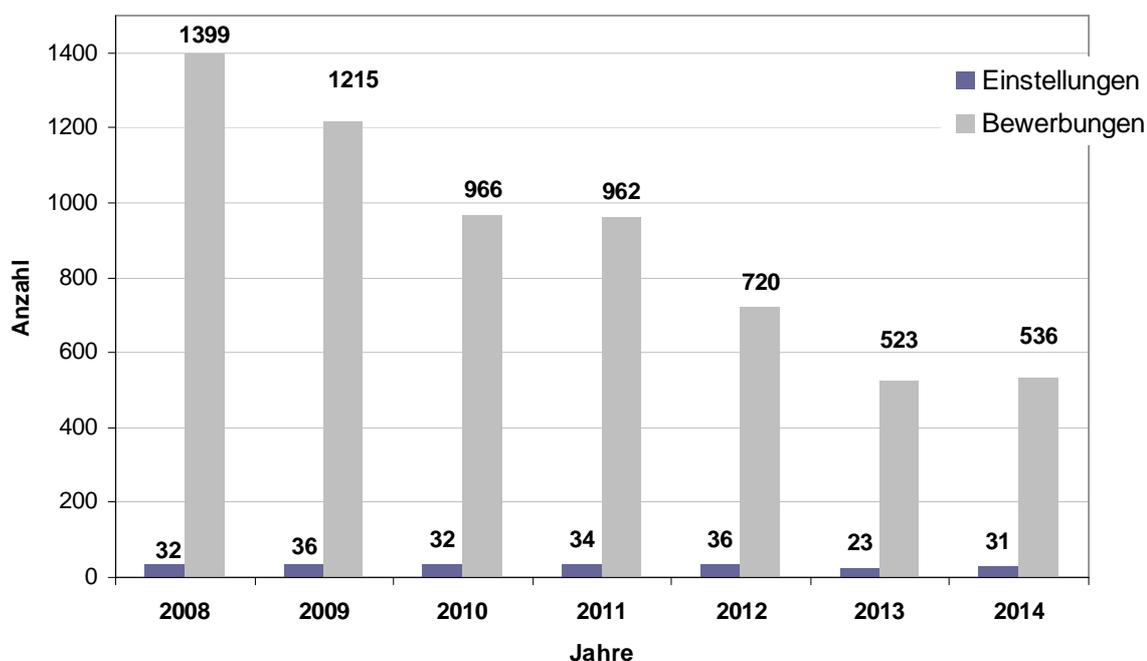
3.2.1 Auszubildende und Anwärter/innen

Im Ausbildungsbereich ist in den vergangenen Jahren ein Bewerberrückgang zu verzeichnen. Im Jahr 2013 haben sich für insgesamt 31 Ausbildungsstellen 536 Personen beworben (**durchschnittliche Bewerberzahl pro Stellenbesetzung: 17**, vgl. Abbildung 8).

Eine differenzierte Darstellung der Entwicklung der Bewerberzahlen/Einstellungen nach Ausbildungsberufen ist der Anlage 7.1 zu entnehmen.

Unter anderem aufgrund der jährlich sehr frühzeitigen Ausschreibung und Besetzung von Ausbildungsplätzen bei der Stadtverwaltung konnte bisher eine Stellenbesetzung mit guten Schulabgängern/-abgängerinnen bzw. Bewerbern/innen gewährleistet werden. Aufgrund der rückläufigen Bewerberzahlen wird es jedoch voraussichtlich zunehmend schwieriger werden, die freien Ausbildungsplätze bei der Stadtverwaltung Koblenz mit leistungsstarken Bewerbern/Bewerberinnen besetzen zu können. Gleichzeitig ist die Verwaltung dringend auf Nachwuchskräfte angewiesen, um die frei werdenden Stellen aufgrund der hohen altersbedingten Ausscheidungsraten der kommenden Jahre besetzen zu können. Ein attraktives Ausbildungs- und Personalmarketing wird daher ein bedeutsames Handlungsfeld der kommenden Jahre sein.

Abbildung 8: Entwicklung der Bewerberzahlen/Einstellungen im Ausbildungsbereich





Die Einstellungsquote gibt den Prozentsatz der neuen Auszubildenden im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Auszubildenden an. Die Quote lag im Jahr 2013 mit 23 Ausbildungseinstellungen bei **27,05 Prozent**.²

Die Anzahl der Bewerber/innen im Bereich der Ausbildung, die nach Stellenzusage 2013 abgesagt haben, lag mit 3 Absagen bei **13,04 Prozent**.³

3.2.2 Sonstige Stellenbesetzungen

Zur Erhebung der nachfolgend dargestellten Kennzahlen ist Ende 2012/ Anfang 2013 von der Statistikstelle der Stadt Koblenz eine Access Bewerberdatenbank und Eingabemaske programmiert wurden. Seit diesem Zeitpunkt werden relevante Informationen von Stellenbesetzungsverfahren (u.a. Beginn und Ende eines Verfahrens, eingehende Bewerbungen, Einstellungen etc.) in dieser Eingabemaske erfasst.

Die nachfolgenden aufgezeigten Daten gelten, aufgrund ihrer neuartigen Erfassung und Auswertung, unter Vorbehalt.

Im Jahr 2013 hat es insgesamt **42 Stellenbesetzungsverfahren** gegeben, auf die sich insgesamt **675 Männer** und **354 Frauen** beworben haben.

Jede Stellenausschreibung hat somit durchschnittlich **25 Bewerbungen** hervorgerufen, davon durchschnittlich 16 Bewerbungen von Männern und 9 Bewerbungen von Frauen. Der höhere Männeranteil resultiert insbesondere aus einer vorwiegenden Ausschreibung männerdominierter Berufe.

Die Dauer der 42 Stellenbesetzungsverfahren, d.h. die Wochentage zwischen dem Beginn eines Verfahrens und der Entscheidung über die personelle Besetzung, betrug 2013 im Durchschnitt **107 Tage**.

Gerade bei Stellenausschreibungen im technischen Bereich ist oftmals aufgrund der geringen Bewerberanzahl eine zweite oder sogar dritte Stellenausschreibung vonnöten, um die jeweilige Stelle mit einem/einer qualifizierten Bewerber/in besetzen zu können. Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, insbesondere durch ein passgenaues Personalmarketing, wird im Hinblick auf die rückläufigen Bewerberzahlen daher zunehmend von Bedeutung sein.

² Berechnung: (Anzahl der Einstellungen 2013 (23)/ Anzahl der Auszubildenden zum Stichtag 31.12.2013 (85)) x 100 %

³ Berechnung: (Anzahl der Absagen 2013 nach Zusage zum Ausbildungsplatz (3)/ Anzahl der Ausbildungsstellen 2013 (23)) x 100 %



3.3 Personalentwicklung

3.3.1 Anzahl Auszubildende/ Nachwuchskräfte

Zum Stichtag 31.12.2013 waren bei der Stadtverwaltung Koblenz insgesamt 85 Auszubildende/Nachwuchskräfte beschäftigt. Die nachfolgende Abbildung 9 gibt eine Übersicht über die Anzahl der Auszubildenden bzw. Nachwuchskräfte differenziert nach den einzelnen Ausbildungsberufen.

Abbildung 9: Anzahl der Auszubildenden zum Stichtag 31.12.2013 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen

Ausbildungsberuf	Anzahl der Auszubildenden zum Stichtag 31.12.2013
Anlagenmechaniker	1
Bauzeichner	4
Buchbinderin	1
Bürokauffrau	2
Elektroniker	2
Fachangestellte für Medien- u. Informationsdienste	2
Fachangestellte/r für Bäderbetriebe	1
Fachinformatiker	1
Fachkraft für Abwassertechnik	1
Forstwirt	2
Gärtner	13
Kauffrau für Bürokommunikation	7
Kauffrau für Tourismus und Freizeit	4
Kfz-Mechatroniker	3
Stadtinspektor-Anwärter	19
Stadtsekretär-Anwärter	6
Technischer Systemplaner	1
Veranstaltungskauffrau	5
Vermessungstechnikerin	1
Verwaltungsfachangestellte	9
Summe	85



3.3.2 Anzahl Absolventen Ausbildung/ Studium, Übernahmequote

Insgesamt **33 Auszubildende** haben im Jahr 2013 ihre Ausbildung bzw. ihr duales Studium bei der Stadtverwaltung Koblenz beendet. Die Abbildung 10 zeigt die Anzahl der Absolventen 2013 differenziert nach den einzelnen Ausbildungsberufen.

Von den insgesamt 33 Absolventen konnten 15 Personen für mindestens ein halbes Jahr bei der Stadtverwaltung Koblenz übernommen werden. Die Übernahmequote beträgt **45,45 Prozent**.⁴

Abbildung 10: Anzahl der Absolventen 2013 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen

Ausbildungsberuf	Anzahl der Absolventen im Jahr 2013
Kfz-Mechatroniker	2
Technischer Systemplaner	1
Stadtinspektor-Anwärter	7
Stadtsekretär-Anwärter	2
Bauzeichner	2
Bürokauffrau	1
Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste	1
Fachangestellte/r für Bäderbetriebe	1
Forstwirt	1
Gärtner	5
Kauffrau für Bürokommunikation	3
Mediengestalterin Digital und Print	1
Veranstaltungskauffrau	1
Verwaltungsfachangestellte	2
Stadtsekretär-Anwärterin	3
Summe	33

⁴ Berechnung: (Anzahl der Übernahmen 2013 (15)/ Anzahl der Absolventen 2013 (33)) x 100%



3.3.3 Interne Führungskräfteseminare „Anzahl der Teilnehmer/innen“

Seit 2012 durchlaufen die Führungskräfte der Stadtverwaltung Koblenz (insbesondere Amts- und Werkleitungen, Abteilungsleitungen, Sachgebiets-/Sachbereichsleitungen) ein modulartig aufgebautes Qualifizierungsprogramm. An dieser Qualifizierungsreihe bzw. an dem vierten Aufbaumodul „Externe Kundenorientierung“ haben im Jahr 2013 insgesamt **95 städtische Führungskräfte** teilgenommen.

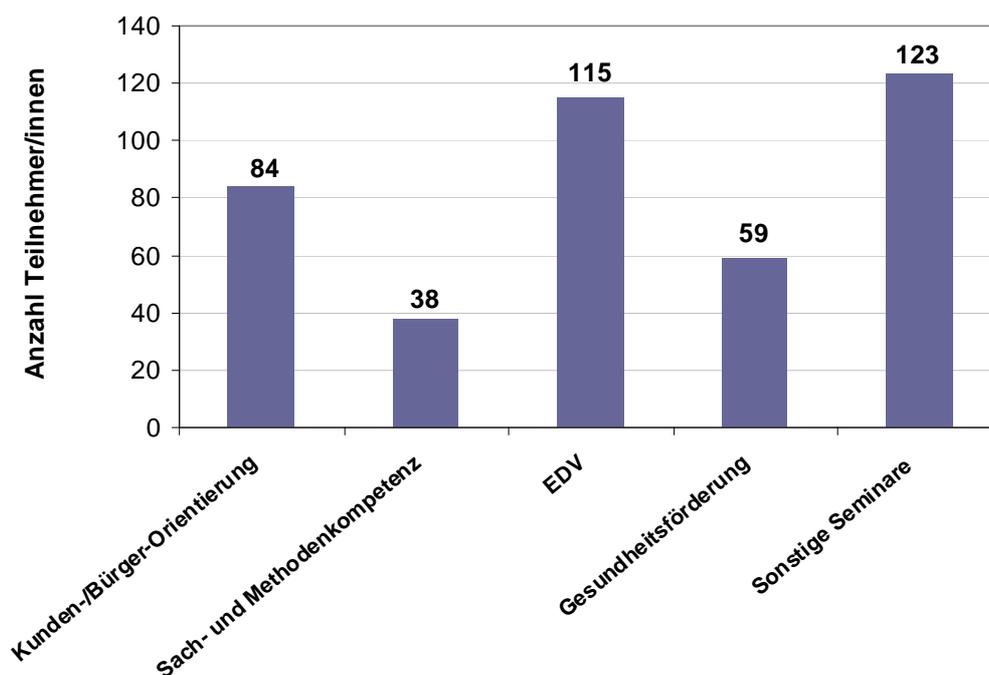
Zusätzlich haben **21 Führungskräfte** weitere Seminarangebote im Themenfeld „Führungskompetenz“ des internen städtischen Fortbildungsprogramms besucht (Seminare: „Beurteilungs- und Bewertungsgespräche führen“, „Leistungsentgelt und dienstliche Beurteilung“, „Der Fels in der Brandung – stark auch unter hohem Druck“)

Im Rahmen einer amtspezifischen Führungskräftequalifizierung „Professionelle Einstellung in der operativen Führung“ des EB 67/ Eigenbetrieb Grünflächen und Bestattungswesen sind im Jahr 2013 insgesamt **22 Meister und Vorarbeiter** qualifiziert worden.

3.3.4 Sonstige interne Personalentwicklungsseminare „Anzahl der Teilnehmer/innen“

Im Jahr 2013 haben insgesamt **419 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** an internen Fortbildungen des städtischen Fortbildungsprogramms teilgenommen. Eine differenzierte Betrachtung nach Themenfeldern ist der Abbildung 11 zu entnehmen.

Abbildung 11: Teilnehmerzahlen interne Fortbildungen 2013 nach Themenfeldern





3.3.5 Fortbildungsaufwendungen je Mitarbeiter/in

Im Jahr 2013 hat die Stadtverwaltung Koblenz für jede/n Mitarbeiter/in durchschnittlich **rund 117 Euro**⁵ an Fortbildungsaufwendungen investiert. Die Kennzahl beinhaltet alle Kosten sowohl für interne als auch externe Fort- und Weiterbildungen inklusive die Aufwendungen für Auszubildende und Anwärter/innen.

3.4 Personalerhaltung und Personalbindung

3.4.1 Eigenkündigungsquote

Im Jahr 2013 haben **20 ehemalige städtische Mitarbeiter/innen** aufgrund eines Arbeitsgeberwechsels gekündigt. Die Eigenkündigungsquote, gemessen an der Gesamtzahl der Mitarbeiter/innen zum Stichtag 31.12.2013, beträgt 0,91 Prozent.⁶

Aufgrund fehlender Vergleichszahlen ist eine gegenwärtige Interpretation der Kennzahl nicht möglich.

3.4.2 Durchschnittliche Dauer der abgeschlossenen Elternzeit/ Beurlaubung

Im Jahr 2013 sind 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einer Elternzeit bzw. Beurlaubung aus familiären Gründen in den Dienst zurückgekehrt. Die durchschnittliche Dauer der abgeschlossenen Elternzeit/Beurlaubung beträgt rund **11 Monate**.⁷

Es ist das Bestreben der Stadtverwaltung Koblenz, durch Unterstützungsmaßnahmen für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine zeitnahe Wiederaufnahme des Dienstes nach einer Elternzeit/Beurlaubung zu erreichen.

3.4.3 Krankenquote

Für das Jahr 2013 beträgt die Krankenquote **6,82 Prozent**. Das bedeutet, dass 6,82 Prozent der Arbeitszeit aufgrund von Krankheit ausgefallen ist. Dies entspricht 148 Vollzeitäquivalenten.

Wie in Abbildung 12 ersichtlich, ist die Krankenquote in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Die differenziertere Datenanalyse lässt den Schluss zu, dass die Langzeiterkrankungen (mehr als 100 Tage) die Ursache sind. Deren Anteil an der

⁵ Berechnung: Gesamt-Fortbildungsaufwendungen 2013 (256.260 €)/ Anzahl der Mitarbeiter/innen zum Stichtag 31.12.2013 (2.196)

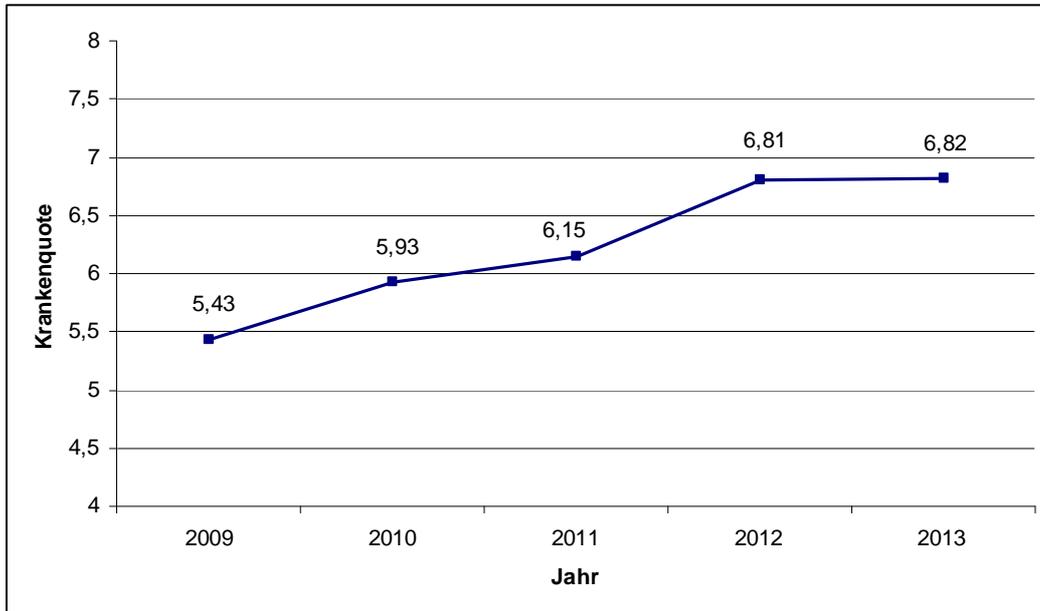
⁶ Berechnung: (Anzahl der Eigenkündigungen (20)/ Anzahl der Mitarbeiter/innen zum Stichtag 31.12.2013 (2.196) x 100 %

⁷ Berechnung: Summe der Elternzeit- bzw. Beurlaubungsmonate (150)/ Anzahl der Rückkehrer/innen (14)



Krankenquote ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Ebenso steigt der Anteil mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter fast stetig an. Betroffen ist aber hauptsächlich die Altersgruppe 56 - 60 Jahren und dieses Jahr erstmalig auch die über 60jährigen.

Abbildung 12: Entwicklung der Krankenquote 2009 - 2013





4 Maßnahmen des Personalmanagements

4.1 Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Dieser Maßnahmenkatalog stellt ein Verzeichnis über alle derzeit bestehenden Maßnahmen dar, die zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes in der Stadtverwaltung Koblenz erforderlich sind. Sortiert nach den fünf Handlungsfeldern und 22 Instrumenten werden die einzelnen Maßnahmen konkret dargelegt (vgl. im Personalmanagementkonzept das Kapitel 3.2).

Der Katalog stellt ein offenes und bewegliches Instrument dar, welches ständig fortgeschrieben und an die aktuellen Situationen in der kommunalen Verwaltungsarbeit angeglichen wird. Dementsprechend werden neben den im Personalmanagementkonzept 2012 festgeschriebenen Maßnahmen auch neue hinzugefügte Maßnahmen aufgezeigt. Letztere sind mit dem Hinweis „Neu“ gekennzeichnet.

Im Katalog sind neben den Handlungsfeldern, den Instrumenten und den Maßnahmen die federführende/n Person/en sowie die Mitwirkenden hinterlegt.

Legende:

Abkürzung		Federführende Person/en
GesVw	Gesamtverwaltung	Alle Ämter und Eigenbetriebe bzw. die gesamte Mitarbeiterschaft
OE	Organisationsentwicklung	Herr Suderland
PW	Personalwirtschaft	Frau Pichler, Herr Jonas, Herr Kasper
A	Ausbildung	Herr Becker
PE	Personalentwicklung	Frau Schughart
PKC	Personalkostencontrolling	Herr Schwermer
BeGeMa	Betriebliches Gesundheitsmanagement	Frau Duderstaedt, Frau Kraft
AS	Arbeitsschutz	Sicherheitsfachkraft

Der Status gibt Auskunft in welchem Bearbeitungsstand sich die jeweilige Maßnahme befindet.



Zugleich wurde für die bessere Übersichtlichkeit ein Ampelsystem verwendet.

Status:

- Rot** Die Maßnahme ist noch offen, es wird derzeit aus Prioritäts- und/oder Kapazitätsgründen noch nicht daran gearbeitet.
- Gelb** Die Maßnahme ist in der Abstimmung bzw. in der Erarbeitung.
- Grün** Die Maßnahme erfolgt bzw. wird erarbeitet. Die Maßnahme wird in der Verwaltungsarbeit berücksichtigt bzw. umgesetzt.
- Blau** Die Maßnahme ist zu optimieren. Die Maßnahme befindet sich in der Umsetzung, jedoch gibt es Verbesserungspotenzial bzw. müssen Anpassungen vorgenommen werden und deshalb wird die Maßnahme weiterentwickelt.



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	Handlungsfeld/ HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ¹	Mitwirkung	Termin	Status
1	Personalbedarfsplanung						
1.1	Quantitative Personalbedarfsplanung						
1.1.1			Analyse der Personalfuktuation in allen Beschäftigungsgruppen und Einbeziehung in die Personalplanung.	PKC, PW	OE	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
1.1.2			Anpassung der quantitativen Personalbedarfsplanung an Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung und Ablauforganisation.	OE	PW	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
1.1.3			Ausrichtung der Ausbildung nach dem quantitativen Personalbedarf.	A	PW, OE	jährlich	optimieren
1.2	Qualitative Personalbedarfsplanung						
1.2.1			Ermittlung spezifischer Fortbildungsbedarfe für Mitarbeiter in Bezug auf Schlüsselqualifikationen/ Schlüsselkompetenzen.	PE	PW, OE	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
1.2.2			Erstellung von konkreten Anforderungsprofilen an eine Stelle.	PW	OE, PE	bei Bedarf	optimieren
1.2.3			Systematische qualitative Potentialerhebung und Eignungsfeststellung durch die Erstellung von Qualifikationsprofilen.	PE	PW, OE	bei Bedarf	offen

¹ Federführung und Mitwirkung: PKC = Personalkostencontrolling; PW = Personalwirtschaft; OE = Organisationsentwicklung; A = Ausbildung; PE = Personalentwicklung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federf. ²	Mitwirkung	Termin	Status
2		Personalmarketing					
2.1		Internes Personalmarketing					
2.1.1			Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten.	PE		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
2.1.2			Aufstiegsmöglichkeiten.	PW		fortwährend	optimieren
2.1.3			Ausbau der verwaltungsrelevanten Information und Kommunikation.	GesVw		fortwährend	optimieren
2.1.4			Neuerstellung eines Leitbildes für die Verwaltung.	PE	BeGeMa	einmalig	offen
2.1.5			Umsetzung eines Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramms.	PE		jährlich	offen
2.1.6			Angebot der Job-Rotation.	PW		jährlich	offen
2.1.7			Bereitstellung von Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten durch das Betriebliche Vorschlagswesen.	PE		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
2.1.8			<u>Neu:</u> Startermappe für neue Mitarbeiter/innen.	PE	PW	bei Bedarf	optimieren
2.1.9			<u>Neu:</u> Mustercheckliste für die Arbeitsaufnahme.	OE		einmalig	erfolgt/ erarbeitet
2.1.10			<u>Neu:</u> Glückwunschsreiben zur Geburt eines Mitarbeiterkindes.	PE		fortwährend	

² Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; PW = Personalwirtschaft; GesVw = Gesamtverwaltung; BeGeMa = Betriebliches Gesundheitsmanagement



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federf. ³	Mitwirkung	Termin	Status
2		Personalmarketing					
2.2		Externes Personalmarketing					
2.2.1			Stärkere Darstellung/Regelmäßige Präsenz in den Medien über Erfolge und Leistungen der Verwaltung.	GesVw		fortwährend	optimieren
2.2.2			Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur.	PW		nach Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
2.2.3			Optimierung des personalbezogenen Internetauftritts.	PW	A	nach Bedarf	optimieren
2.2.4			Intensivierung der Kooperation mit (Fachhoch)schulen u. Universitäten	PW	A	nach Bedarf	optimieren
2.2.5			Ausbau des Angebotes für Schüler-, Studenten- und/oder Berufseinsteigerpraktika als Akquise-Instrument für die Personalgewinnung.	PE	A	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
2.2.6			Teilnahme an Berufsinfobörsen und Ausbildungsmessen.	PW	A	jährlich	optimieren
2.2.7			Einfaches Bewerbungsverfahren über Onlinebewerbungen.	PW	A	fortwährend	offen
2.2.8			Nutzung von neuen sozialen Medien.	PW	A	nach Bedarf	offen
2.2.9			Werbung über Film und Radiospots.	PW	A	nach Bedarf	offen
2.2.10			<u>Neu</u> : Optimierung der Stellenausschreibungen.	PE	PW, A	alle zwei Jahre	erfolgt/ erarbeitet

³ Federführung und Mitwirkung: GesVw = Gesamtverwaltung; PW = Personalwirtschaft; A = Ausbildung; PE = Personalentwicklung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federf. ⁴	Mitwirkung	Termin	Status
3			Personalauswahl				
3.1			Personalauswahlverfahren				
3.1.1			Konzeptionelle Ausarbeitung eines strukturierten Verfahrens zur Auswahl und Potenzialanalyse von (Nachwuchs)Führungskräften.	PE		alle 2 Jahre	in Bearbeitung
3.1.2			Inanspruchnahme einer gezielten externen Unterstützung.	PW		bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
3.1.3			Durchführung von professionellen und transparenten Auswahlverfahren.	PW		fortwährend	optimieren
3.1.4			Berücksichtigung der jeweiligen Stärken (fachlich, methodisch, sozial) unter Abgleich der persönlichen Einschätzung für die Besetzung von Stellen.	PW		fortwährend	optimieren
4			Personalentwicklung				
4.1			Ausbildung				
4.1.1			Qualifizierung der Ausbilderinnen und Ausbilder.	PE	A	jährlich	erfolgt/ erarbeitet
4.1.2			Einführungsseminare für neue Azubis.	A		jährlich	erfolgt/ erarbeitet

⁴ Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; PW = Personalwirtschaft; A = Ausbildung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ⁵	Mitwirkung	Termin	Status
4.1.3			Erfahrungsaustausch für Ausbilderinnen und Ausbilder implementieren.	PE	A	halbjährlich	erfolgt/ erarbeitet
4.1.4			Einrichtung eines Patensystems je Berufssparte zur intensiveren Betreuung der Ausbildungsinhalte. Diese Instanz bildet das Verbindungsglied zwischen Ausbilderinnen und Ausbilder in den Fachämtern und ermöglicht eine Qualitätssteigerung der Ausbildung.	A	PW	jährlich	optimieren
4.1.5			Intensivere Begleitung und Steuerung in allen Phasen der Ausbildung.	A		fortwährend	optimieren
4.2		Fortbildung					
4.2.1			Erstellung, Umsetzung und Evaluation eines bedarfsgerechten, jährlichen, internen Fortbildungsprogramms.	PE		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
4.2.2			Bekanntmachung externer Fortbildungsmöglichkeiten best. Anbieter.	PE		jährlich	erfolgt/ erarbeitet
4.2.3			Förderung selbst organisierter Lernprozesse.	PE		fortwährend	offen
4.3		Aufstiegsförderung					
4.3.1			Fortentwicklung des Konzeptes zur Aufstiegsförderung, insbesondere auch die Förderung staatlich anerkannter Techniker/innen.	PW	OE	bei Bedarf	in Bearbeitung

⁵ Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; A = Ausbildung; PW = Personalwirtschaft; OE = Organisationsentwicklung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federf. ⁶	Mitwirkung	Termin	Status
4.4		Führungskräfteentwicklung					
4.4.1			Fortschreibung und Evaluation eines bedarfsgerechten Qualifizierungsprogramms für Führungskräfte.	PE		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
4.4.2			Bedarfsgerechter Einsatz von Coaching.	PE		bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
4.4.3			Überarbeitung der Führungsleitlinien.	PW	BeGeMa, PR	einmalig	offen
4.4.4			Konzeptionelle Ausarbeitung eines Führungsfeedbacks.	PE		einmalig	offen
4.5		Förderung des internen Führungsnachwuchses					
4.5.1			Erstellung eines Konzeptes zur Auswahl von Nachwuchsführungskräften.	PE	PW	alle 2 Jahre	in Bearbei- tung
4.5.2			Erstellung eines Führungskräftenachwuchsqualifizierungsprogramms.	PE		alle 2 Jahre	in Bearbei- tung
4.6		Teamentwicklung					
4.6.1			Information und Kommunikation.	PE		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
4.6.2			Bedarfsgerechter Einsatz von Teamentwicklungsmaßnahmen.	PE	PW, OE	bei Bedarf	optimieren

⁶ Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; PW = Personalwirtschaft; BeGeMa = Betriebliches Gesundheitsmanagement; PR = Personalrat; OE = Organisationsentwicklung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federf. ⁷	Mitwirkung	Termin	Status
4.7		Job-Rotation					
4.7.1			Konzeptionelle Ausarbeitung und Angebot für Mitarbeiter/innen.	PW		jährlich	offen
4.7.2			Aufnahme von Rotation als Bestandteil von Führungsnachwuchsprogrammen.	PW	PE	jährlich	offen
4.8		Mitarbeitergespräch					
4.8.1			Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.	PW	PE	fortwährend	optimieren
4.9		Dienstliche Beurteilung					
4.9.1			Auswertung der Personalentwicklungsvorschläge aus den dienstlichen Beurteilungen als Grundlage für die Planung von Qualifizierungsmaßnahmen und zur Nachfolgeplanung von Schlüsselfunktionen/Leistungsträgern.	PW	PE	jährlich	optimieren
4.9.2			Die Bedeutung der dienstlichen Beurteilung wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.	PW	PE	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
4.10		Zielvereinbarung					
4.10.1			Konzeptionelle Ausarbeitung eines Zielvereinbarungssystems.	PE		einmalig	offen

⁷ Federführung und Mitwirkung: PW = Personalwirtschaft; PE = Personalentwicklung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ⁸	Mitwirkung	Termin	Status
4.11		Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)/Leistungsprämien					
4.11.1			Die Bedeutung der LOB und der Leistungsprämien wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.	PW	PE	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
5		Personalerhaltung und Personalbindung					
5.1		Betriebliches Gesundheitsmanagement					
5.1.1			Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplätze	OE, PW	BeGeMa, AS, PE, PR, SBV	fortwährend	in Bearbeitung
5.1.2			Ausarbeitung eines Qualifizierungskonzeptes für Außendienstmitarbeiter/innen, bei denen ein Wechsel dem Grunde nach möglich ist (z.B. Ordnungsamt).	PE	BeGeMa, OE, PW, PR, SBV	einmalig	offen
5.1.3			Bedarfsorientierte Implementierung von Gesundheitszirkeln, um gesundheitlich bedeutsame Belastungen zu erkennen und abzubauen.	BeGeMa	UKRLP, AHG	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
5.1.4			Förderung einer wertschätzenden und gesundheitsfördernden Kommunikationsstruktur als Bestandteil der Verwaltungskultur.	GesVw	BeGeMa	fortwährend	optimieren

⁸ Federführung und Mitwirkung: PW = Personalwirtschaft; PE = Personalentwicklung; OE = Organisationsentwicklung; BeGeMa = Betriebliches Gesundheitsmanagement; AS = Arbeitsschutz; PR = Personalrat; SBV = Schwerbehindertenvertretung; UKRLP = Unfallkasse Rheinland-Pfalz; AHG = Allgemeine Hospitalgesellschaft (Gesundheitsdienste Koblenz); GesVw = Gesamtverwaltung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ⁹	Mitwirkung	Termin	Status
5.1.5			Bedarfsgerechtes Angebot von gesundheitsfördernden Fortbildungsangeboten inklusive der Sensibilisierung von Führungskräften.	PE	BeGeMa	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
5.1.6			Erarbeitung eines Konzeptes zur effektiven Bewältigung von Konflikten.	BeGeMa	PW, PR, SBV	einmalig	offen
5.1.7			<u>Neu</u> : Implementierung von Gesundheitslotsen.	BeGeMa	PR	fortwährend	in Bearbeitung
5.1.8			<u>Neu</u> : Gesundheitsfördernde Maßnahmen (u.a. Impfungen, Augenuntersuchung, Firmenlauf etc.).	BeGeMa		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
5.1.9			<u>Neu</u> : Erarbeitung und Umsetzung eines Arbeitsschutzkonzeptes.	AS	BeGeMa, PE	einmalig	in Bearbeitung
5.2		Betriebliches Eingliederungsmanagement					
5.2.1			Erarbeitung einer Konzeption zur Optimierung und Professionalisierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.	BeGeMa	PR, PW	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
5.3		Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg					
5.3.1			Information der Beschäftigten während ihrer Abwesenheit über wichtige Neuerungen, allgemeine Informationen und Stellenausschreibungen.	PE		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet

⁹ Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; BeGeMa = Betriebliches Gesundheitsmanagement; PW = Personalwirtschaft; PR = Personalrat; SBV = Schwerbehindertenvertretung; AS = Arbeitsschutz



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ¹⁰	Mitwirkung	Termin	Status
5.3.2			Strukturierte Durchführung von Beurlaubungs- und Rückkehrgesprächen.	PW	PE	bei Bedarf	optimieren
5.3.3			Erstellung eines Leitfadens zur Thematik „Beurlaubung und Wiedereinstieg“ mit Informationen und Hilfestellungen für die Gestaltung eines erfolgreichen Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsprozesses. In diesem Leitfaden sollen alle Phasen beleuchtet werden, die für eine Auszeit von Bedeutung sind - vom ersten Planungsgespräch über Maßnahmen während der Beurlaubung bis hin zur Arbeitsorganisation nach der Berufsrückkehr.	PE	PW	einmalig	erfolgt/ erarbeitet
5.3.4			Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten; hier: Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.	PE	Amt 50	einmalig	in Bearbeitung
5.3.5			Verstärkte Möglichkeit von Heim- und Telearbeit.	OE	PE	bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
5.3.6			Teilnahme der Beurlaubten an Fortbildungsveranstaltungen zum Wissenserhalt.	PE		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
5.3.7			Optimierung des Wiedereinstiegs anhand v. Einarbeitungsprogrammen.	PW	PE	bei Bedarf	offen
5.3.8			Angebot von vielfältigen Teilzeitmodellen u. Job-Sharing (soweit möglich).	PW	PE	bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet

¹⁰ Federführung und Mitwirkung: PW = Personalwirtschaft; PE = Personalentwicklung; Amt 50 = Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales; OE = Organisationsentwicklung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ¹¹	Mitwirkung	Termin	Status
5.3.9			<u>Neu:</u> Beurlaubentreffen.	PE		jährlich	erfolgt/ erarbeitet
5.4		Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege					
5.4.1			Flexibilisierung der Arbeitszeit.	OE	PW, PE	bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
5.4.2			Angebot von einzelfallspezifischen Teilzeitoptionen.	PW	OE, PE	bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
5.4.3			Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten: Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.	PE	Amt 50	einmalig	in Bearbeitung
5.4.4			Bedarfsgerechte Ausrichtung einer städtischen Kinderferienbetreuung in Kooperation mit dem Amt 50.	PE	Amt 50	bei Bedarf	in Bearbeitung
5.4.5			Angebot von alternierender Telearbeit.	OE	PE	bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
5.4.6			Im Kontext „Pflege“: Information und Kommunikation sowie engere Zusammenarbeit mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales.	PE	Amt 50, BeGeMa	fortlaufend	optimieren
5.4.7			Aufnahme von Vereinbarkeitsaspekten in die Führungskräftebildungen.	PE		fortlaufend	offen

¹¹ Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; OE = Organisationsentwicklung; PW = Personalwirtschaft; Amt 50 = Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales; BeGeMa = Betriebliches Gesundheitsmanagement



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federf. ¹²	Mitwirkung	Termin	Status
5.5		Frauenförderung					
5.5.1			Möglichkeit an Teilzeit- und Telearbeitsplätzen auf allen Funktionsebenen.	PW	OE, PE	fortlaufend	optimieren
5.5.2			Gemäß § 7 Landesgleichstellungsgesetz (LGG) Berücksichtigung von Frauen bei Einstellung, Beförderung und Vergabe höherwertiger Tätigkeit, sofern eine gleiche Eignung, Befähigung und fachliche Leistung gegeben ist und eine entsprechende Unterrepräsentanz nach § 4 Abs. 3 LGG besteht.	PW	PE	bei Bedarf	optimieren
5.5.3			Ausbau der Fortbildungsmöglichkeiten während der Beurlaubung.	PE		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
5.5.4			Ausbau von Kinderbetreuungsmöglichkeiten; Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.	PE	Amt 50	einmalig	in Bearbeitung
5.6		Betriebliches Vorschlagswesen					
5.6.1			Überarbeitung bzw. Anpassung der Richtlinie und eine damit einhergehende Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens.	PE	PR	einmalig	in Bearbeitung
5.6.2			Herausstellung der Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen.	PE		fortlaufend	offen

¹² Federführung und Mitwirkung: PW = Personalwirtschaft; OE = Organisationsentwicklung; PE = Personalentwicklung; Amt 50 = Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales; PR = Personalrat



4.2 Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen aus dem Maßnahmenkatalog (siehe Kapitel 4.1) detailliert aufgeführt.

Handlungsfeld:	1	Personalbedarfsplanung	Status:
Instrument:	1.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	1.1.1	Analyse der Personalfluktuatation in allen Beschäftigungsgruppen und Einbeziehung in die Personalplanung	Termin: fortwährend
Sachstand:			
<p>Die Erfassung der Personalfluktuatation findet von Seiten des Personalkostencontrollings fortlaufend statt. Jeweils zum Monatsende werden die Daten zur Verifizierung mit dem Abrechnungssystem FIDELIS abgeglichen und gegebenenfalls mit Hinweisen zu Auffälligkeiten oder Entwicklungen im Vergleich zum Vorjahr ergänzt.</p> <p>Die Daten zur Personalfluktuatation werden im Rahmen der Personalplanung des Haupt- und Personalamtes berücksichtigt.</p>			

Handlungsfeld:	1	Personalbedarfsplanung	Status:
Instrument:	1.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	1.1.2	Anpassung der quantitativen Personalbedarfsplanung an Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung und Ablauforganisation	Termin: fortwährend
Sachstand:			
<p>Sukzessiv wurde in den vergangenen Jahren verstärkt mit der Haushaltskonsolidierung die verwaltungsinternen Geschäftsprozesse verbessert und damit zum Teil auch der Personalbedarf reduziert. Hierzu wurden u.a. umfassende Organisationsuntersuchungen bei verschiedenen Ämtern durchgeführt.</p>			
Ausblick:			
<p>Der Optimierungsprozess für die gesamte Verwaltung wird noch einige Jahre in Anspruch nehmen. Im Jahre 2014 steht die Organisationsuntersuchung des Amtes 62/ Amt für Stadtmessung und Bodenmanagement im Fokus.</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	1	Personalbedarfsplanung	Status:
Instrument:	1.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	optimieren
Maßnahme	1.1.3	Ausrichtung der Ausbildung nach dem quantitativen Personalbedarf	Termin: jährlich
Sachstand:			
<p>Die Ausbildung im kaufmännischen Bereich wurde an den Bedarf angepasst und somit die Ausbildung zur Bürokauffrau bereits ab 2013 und zur Kauffrau für Bürokommunikation ab 2014 nicht mehr angeboten. Ebenso ist die Ausbildung „Bauzeichner - Tief-, Straßen- und Landschaftsbau“ und „Fachangestellte für Bäderbetriebe“ mangels Bedarf eingestellt worden. Bedarfsgerecht wurde neu ab dem 01.08.2014 der Ausbildungsberuf „Fachkraft für Veranstaltungstechnik“ in der Rhein-Mosel-Halle eingeführt.</p> <p>Bei der Ausbildung von Verwaltungsberufen wird die Zahl der Ausbildungsplätze nach der prognostizierten Fluktuation bemessen.</p> <p>Beim EB 67/ Eigenbetrieb Grünflächen und Bestattungswesen ist der Personalbestand der Gärtner/innen deutlich „überaltert“. In den kommenden Jahren sind hier vermehrt Ausbildungsplätze einzurichten.</p>			
Ausblick:			
<p>Auf Grundlage der Altersstruktur der Verwaltung sowie den künftigen Personalbedarf wird die quantitative Ausbildungsplanung weiter optimiert werden.</p>			

Handlungsfeld:	1	Personalbedarfsplanung	Status:
Instrument:	1.2	Qualitative Personalbedarfsplanung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	1.2.1	Ermittlung spezifischer Fortbildungsbedarfe für Mitarbeiter in Bezug auf Schlüsselqualifikationen/ Schlüsselkompetenzen	Termin: fortwährend
Sachstand:			
<p>Die Stadtverwaltung verfügt über ein Konzept der systematischen Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen. Das Fortbildungsprogramm 2014 (siehe Anlage 7.3) sowie externe Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten stellen sicher, dass die Bediensteten für aktuelle und künftige Anforderungen gut gerüstet sind. Im Fokus steht die Förderung von Schlüsselqualifikationen wie bspw. Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz, Eigenständigkeit und Verantwortung etc.</p> <p>Die konkrete Bedarfsermittlung erfolgt durch eine kontinuierliche Evaluation der Veranstaltungen sowie im Austausch mit den Mitarbeitern/innen bzw. Fachabteilungen.</p>			



Ausblick:

Zukünftig werden noch zielgruppenspezifischer benötigte Schlüsselqualifikationen/ Schlüsselkompetenzen ermittelt und daran anknüpfend bedarfsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen ermöglicht.

Handlungsfeld:	1	Personalbedarfsplanung	Status:
Instrument:	1.2	Qualitative Personalbedarfsplanung	optimieren
Maßnahme	1.2.2	Erstellung von konkreten Anforderungsprofilen an eine Stelle	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Die konkreten Anforderungsprofile werden im Regelfall aus den Stellen-/ Arbeitsplatzbeschreibungen heraus entwickelt. Da derzeit noch nicht für alle Organisationseinheiten und Stellen konkrete bzw. aktuelle Arbeitsplatzbeschreibungen beim Haupt- und Personalamt vorliegen, werden die jeweiligen Stellenprofile (wichtigste Kernaufgaben sowie notwendige Qualifikationen) kurzfristig von den Fachämtern/ Eigenbetrieben zum Zwecke der Stellenausschreibung gefertigt.

Das Anforderungsprofil dient der Klärung der Aufgabenstellungen und der zur Erledigung der Aufgaben erforderlichen Qualifikationen. Aufgrund des Abgleichs der Anforderungen der Stelle mit den vorhandenen Qualifikationen der Kandidatinnen und Kandidaten wird im ersten Schritt der engere Bewerberkreis und unter Nutzung der Möglichkeiten der u.g. Auswahlverfahren im zweiten Schritt die zur Einstellung vorgesehene Person unter dem Gesichtspunkt der Eignung, Leistung und Befähigung ermittelt.

Ausblick:

Aufgrund der durch die Organisationsabteilung des Haupt- und Personalamtes entwickelten neuen Arbeitsplatzbeschreibungen und der damit verbundenen Aufforderung zur Erstellung aktueller Arbeitsplatzbeschreibungen ist davon auszugehen, dass es in Zukunft möglich sein wird, aktuelle, umfassendere und langfristig verlässliche Anforderungsprofile zu erstellen.

Handlungsfeld:	1	Personalbedarfsplanung	Status:
Instrument:	1.2	Qualitative Personalbedarfsplanung	offen
Maßnahme	1.2.3	Systematische qualitative Potentialerhebung und Eignungsfeststellung durch die Erstellung von Qualifikationsprofilen	Termin: bei Bedarf

Sachstand: ---



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1.1	Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten	Termin: fortwährend
Sachstand: <p>Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen bei der Stadtverwaltung vielfältige interne und externe Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung (vgl. die Ausführungen zu den Maßnahmen 4.2 (Fortbildung), 4.4 (Führungskräfteentwicklung) und 4.6 (Teamentwicklung)).</p> <p>In internen Stellenausschreibungen wird explizit auf Personalentwicklungsmöglichkeiten bei der Stadtverwaltung Koblenz hingewiesen (vgl. auch die Ausführungen zur Maßnahme 2.2.10).</p>			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	optimieren
Maßnahme	2.1.2	Aufstiegsmöglichkeiten	Termin: fortwährend
Sachstand: <p>Aufbauend auf den vielfältigen Angeboten der Fort- und Weiterbildung bietet die Stadtverwaltung Koblenz eine Vielzahl an Aufstiegsmöglichkeiten für verschiedene Berufsgruppen.</p> <p>Besonders differenziert sind die Aufstiegsmöglichkeiten in den Verwaltungsberufen, sowohl im Beschäftigtenbereich (Angestelltenlehrgänge I und II), als auch im Beamtenbereich aufgrund der letzten Novellierung des Landesbeamtengesetzes (Fortbildungsqualifizierung/FQS).</p> <p>Siehe Maßnahme 4.3.1 hinsichtlich den Aufstiegsmöglichkeiten im Vermessungswesen sowie für Bautechniker/innen.</p>			
Ausblick: <p>Aufstiegsmöglichkeiten werden kontinuierlich angeboten, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine berufliche Perspektive bei der Verwaltung aufzuzeigen.</p> <p>Über die Verwaltungsberufe hinaus werden die Aufstiegsmöglichkeiten für weitere Berufsgruppen, beispielsweise für den technischen Bereich, weiterentwickelt und angeboten.</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	optimieren
Maßnahme	2.1.3	Ausbau der verwaltungsrelevanten Information und Kommunikation	Termin: fortwährend
Sachstand: <p>Im Rahmen einer intern ausgerichteten Kommunikation werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über verwaltungs- bzw. personalrelevante Aspekte informiert und so unmittelbar am Verwaltungsgeschehen beteiligt. In der Regel erfolgt die Information durch eine indirekte Kommunikation durch Mitteilungsblätter, die Mitarbeiterzeitung sowie das Intranet.</p> <p>In einer in der Regel vierteljährlich stattfindenden Amtsleiterbesprechung informieren der Oberbürgermeister und das Haupt- und Personalamt die Amts- und Werkleitungen über aktuelle verwaltungsinterne und -externe Angelegenheiten.</p> Ausblick: Die verwaltungsinterne Information und Kommunikation soll weiter ausgebaut werden.			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	offen
Maßnahme	2.1.4	Neuerstellung eines Leitbildes für die Verwaltung	Termin: einmalig
Sachstand: <p>Das Leitbild für die Verwaltung steht im unmittelbaren Zusammenhang mit den „Führungsleitlinien über Zusammenarbeit und Mitarbeiter/innen- Führung“ (vgl. die Maßnahme 4.4.3) und grenzt sich insoweit von dem Leitbild der Stadt Koblenz mit einem nach außen gerichteten Fokus ab.</p>			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	offen
Maßnahme	2.1.5	Umsetzung eines Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramms	Termin: jährlich
Sachstand: <p>Ein Konzept für ein Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramm wird gegenwärtig erarbeitet.</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	offen
Maßnahme	2.1.6	Angebot der Job-Rotation	Termin: jährlich
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1.7	Bereitstellung von Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten durch das Betriebliche Vorschlagswesen	Termin: fortwährend
Sachstand:			
<p>Das Betriebliche Vorschlagswesen zielt darauf ab, die Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen, anzuerkennen und Anstoß zu ihrer Verwirklichung zu geben. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Einzelnen, seine Kenntnisse und Erfahrungen aus der täglichen Praxis können mithilfe dieses Instruments für eine leistungsfähige moderne Verwaltung mobilisiert und nutzbar gemacht werden.</p> <p>Von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird das Instrument des Betrieblichen Vorschlagswesens sehr gut in Anspruch genommen. Seit dem Jahr 2012 sind rund 212 Verbesserungsvorschläge beim Haupt- und Personalamt eingegangen, von denen viele Ideen bereits umgesetzt werden konnten.</p> <p>Die Richtlinie „Betriebliches Vorschlagswesen“ konnte vor kurzem überarbeitet bzw. optimiert werden. Sie befindet sich zurzeit im Abstimmungsverfahren mit dem Personalrat (vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.6.1 sowie die Anlage 7.4).</p>			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	optimieren
Maßnahme	2.1.8	Neu: Erstellung und Ausgabe einer Startermappe für neue Mitarbeiter/innen	Termin: bei Bedarf
Sachstand:			
<p>Die ersten Tage als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter in der Verwaltung sind einerseits von Neugierde und Motivation, andererseits aber auch von einem erhöhten Informationsbedürfnis geprägt. Gerade am Anfang ist es deshalb wichtig, neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg zu erleichtern und sie schnell in der Verwaltung zu integrieren.</p> <p>Aus diesem Grund hat die Verwaltung eine Starter-Mappe für neue Mitarbeiterinnen und</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Mitarbeiter erstellt, die am ersten Arbeitstag im persönlichen Gespräch ausgehändigt wird. Die Mappe gibt einen Überblick über alle wichtigen Informationen, die den Start bei der Verwaltung erleichtert.

Ausblick:

Die Startermappe wird kontinuierlich weiterentwickelt und optimiert.

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1.9	Neu: Mustercheckliste für die Arbeitsaufnahme neuer Mitarbeiter/innen bzw. bei Arbeitsplatzwechsel	Termin: einmalig

Sachstand:

Ein gut vorbereiteter Arbeitsplatz bei Arbeitsaufnahme ist ein Zeichen der Wertschätzung für eine/n neue/n Kollegin bzw. Kollegen und Bestandteil einer professionellen und strukturierten Einarbeitung in einem neuen Arbeitsumfeld.

Die Vorbereitung des Arbeitsplatzes bei Arbeitsplatzwechseln von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb der Verwaltung sowie bei Beschäftigungsaufnahme neuer Kolleginnen und Kollegen erfordert regelmäßig verschiedenste Veranlassungen durch die jeweilige unmittelbare Führungskraft.

Hierfür ist von Seiten des Haupt- und Personalamtes eine Mustercheckliste erarbeitet worden. Die Liste beinhaltet die wesentlichsten organisatorischen Handlungsfelder, die zur Einrichtung eines Verwaltungsarbeitsplatzes und für die erste Zeit der Einarbeitung notwendig sind. Die Checkliste ist insbesondere für Büroarbeitsplätze anwendbar und dient als Hilfestellung für die jeweiligen Führungskräfte.

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1.10	Neu: Glückwunschsreiben zur Geburt eines Mitarbeiterkindes	Termin: fortwährend

Sachstand:

Seit Juni 2013 erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Geburt eines Kindes ein persönliches Glückwunschsreiben vom Oberbürgermeister der Stadt Koblenz. Die persönliche Gratulation wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv angenommen.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	optimieren
Maßnahme	2.2.1	Stärkere Darstellung/Regelmäßige Präsenz in den Medien über Erfolge und Leistungen der Verwaltung	Termin: fortwährend
Sachstand: Besondere Erfolge und Leistungen der Verwaltung werden nach Möglichkeit in Medien dargestellt.			
Ausblick: Die Darstellung/ Präsenz in den Medien über Erfolge und Leistungen der Verwaltung wird ausgebaut.			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.2.2	Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur	Termin: bei Bedarf
Sachstand: Vor dem Hintergrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes AGG und der Vorschriften des SGB IX, aber vor dem Hintergrund einer möglichst breiten Bewerberauswahl und der Gewinnung des/der am besten geeigneten Bewerbers/Bewerberin erfolgt ein intensiver Austausch bei der externen Ausschreibung vakanter Stellen. So wird in jedem Fall die Arbeitsagentur in den Auswahlprozess durch die Übersendung der Stellenausschreibung miteinbezogen.			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	optimieren
Maßnahme	2.2.3	Optimierung des personalbezogenen Internetauftritts	Termin: bei Bedarf
Sachstand: Der Internetauftritt der Stadtverwaltung Koblenz ist für den Bereich der Ausbildung im Frühjahr 2014 optimiert worden. U.a. wurde eine themenspezifische Internetseite www.ausbildung.koblenz.de eingerichtet.			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Ausblick:

Der Internetauftritt der Stadtverwaltung Koblenz/ Stellen, Ausbildung, Praktikum bei der Stadt wird weiter optimiert.

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	optimieren
Maßnahme	2.2.4	Intensivierung der Kooperation mit Schulen, Fachhochschulen und Universitäten	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Die Laufbahnberater/innen der Koblenzer Schulen, teilweise auch die Schulleiterinnen und Schulleiter, werden jährlich von Seiten der Verwaltung/Ausbildungsbereich mit der Bitte kontaktiert, Plakate und Flyer zu den Ausbildungsmöglichkeiten bei der Stadtverwaltung Koblenz zu veröffentlichen. Darüber hinaus bietet die Verwaltung Informationsveranstaltungen in den Schulen sowie bei der Stadtverwaltung Koblenz an.

Ausblick:

Der Kontakt zu den Schulen / Laufbahnberatern/innen soll weiter ausgebaut werden.

Weitere Werbemaßnahmen durch Anzeigen in Schulzeitschriften/Broschüren sind angestrebt.

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.2.5	Ausbau des Angebotes für Schülerpraktika, Studentenpraktika und/oder Berufseinsteigerpraktika als Akquise-Instrument für die Personalgewinnung	Termin: fortwährend

Sachstand:

Die Verwaltung bietet Schülerinnen und Schülern sowie Berufseinsteigern/innen die Möglichkeit, die Verwaltung und die Vielfalt an Aufgabenbereichen im Rahmen eines Praktikums vor Ort kennen zu lernen.

Das Angebot wird sehr gut in Anspruch genommen. Seit April 2013 haben insgesamt 276 Personen ein Praktikum bei der Stadtverwaltung Koblenz absolviert.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	optimieren
Maßnahme	2.2.6	Teilnahme an Berufsinfobörsen und Ausbildungsmessen	Termin: jährlich
Sachstand: Für den Ausbildungsberuf Gärtner beim EB 67/ Eigenbetrieb Grünflächen und Bestattungswesen wurde bei der 2014 stattgefundenen Messe „RheinlandBau“ im Hinblick auf die rückläufigen Bewerberzahlen das Thema „Ausbildung“ mit einem eigenen Stand präsentiert sowie Ausbildungsflyer verteilt. Ausblick: In den kommenden Jahren ist eine vermehrte Teilnahme an Berufsinfobörsen bzw. Ausbildungsmessen, beispielsweise an der „Azubi- und Studienbörse Koblenz“ geplant.			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	offen
Maßnahme	2.2.7	Einfaches Bewerbungsverfahren über Onlinebewerbungen	Termin: fortwährend
Sachstand: Bewerbungen anhand eines Online-Bewerbungssystems/-formulars sind zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht möglich. Als E-Mail eingehende Bewerbungen werden akzeptiert.			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	offen
Maßnahme	2.2.8	Nutzung von neuen sozialen Medien	Termin: nach Bedarf
Sachstand: Soziale Medien und Netzwerke (z.B. XING, Facebook) haben sich heute als Zusatzkanal im Personalmarketing und der Personalbeschaffung etabliert. Hier besteht die Möglichkeit, die Verwaltung als Arbeitgeber darzustellen und gezielt nach interessanten Kandidaten für ein bestimmtes Profil zu suchen. Von Seiten der Verwaltung werden neue soziale Medien bisher noch nicht genutzt.			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Ausblick:

Neue soziale Medien werden für die Personalanwerbung und -akquise verstärkt genutzt.

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	offen
Maßnahme	2.2.9	Werbung über Film und Radiospots	Termin: nach Bedarf
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.2.10	<u>Neu:</u> Optimierung der Stellenausschreibungen	Termin: alle 2 Jahre

Sachstand:

Im November 2013 sind die Stellenausschreibungen der Verwaltung (externe Langfassung im Internet sowie die internen Ausschreibungen) optimiert wurden.

Zum einen wird nun darauf hingewiesen, dass die Verwaltung sich als familienfreundlicher und mitarbeiterorientierter Arbeitgeber versteht, bei dem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Personalentwicklung und Personalerhaltung, insbesondere im Hinblick auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement, einen bedeutsamen Stellenwert einnehmen.

Darüber hinaus weist die neue Stellenausschreibung darauf hin, dass die Verwaltung aktiv die Gleichbehandlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördert und sich Bewerbungen aus allen Altersgruppen wünscht, unabhängig von Geschlecht, einer Behinderung, dem ethnischen Hintergrund, der Religion, der Weltanschauung oder der sexuellen Identität. Auch die Information, dass die Verwaltung bei gleicher Eignung Frauen in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind sowie schwerbehinderte Menschen bevorzugt berücksichtigt, ist in der neuen Stellenausschreibung enthalten.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	3	Personalauswahl	Status:
Instrument:	3.1	Personalauswahlverfahren	in Bearbeitung
Maßnahme	3.1.1	Konzeptionelle Ausarbeitung eines strukturierten Verfahrens zur Auswahl und Potenzialanalyse von Führungskräften/ Nachwuchsführungskräften	Termin: alle 2 Jahre

Sachstand:

Ein Konzept zur Auswahl und Potenzialanalyse von Führungskräften/ Nachwuchsführungskräften wird gegenwärtig erarbeitet.

Handlungsfeld:	3	Personalauswahl	Status:
Instrument:	3.1	Personalauswahlverfahren	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	3.1.2	Inanspruchnahme einer gezielten externen Unterstützung	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Die externe Unterstützung bei der Personalauswahl wurde bisher in einem Fall mit Erfolg umgesetzt. In diesem Fall erfolgte eine Unterstützung durch eine Mitarbeiterin der AHG (Allgemeine Hospitalgesellschaft), die nicht nur auf Gesundheitsfragen spezialisiert ist, sondern auch über umfangreiche Kompetenzen im Bereich der Personalgewinnung und -auswahl verfügt. Im Hinblick auf die entstehenden Kosten für die externe Beratung und Begleitung sind -vor dem Hintergrund der allgemeinen Anstrengungen zur Haushaltskonsolidierung- finanzielle Grenzen gesetzt.

Ausblick:

Eine externe Beratung wird im Bedarfsfall punktuell bei Stellenvakanzen im Bereich der herausgehobenen Führungspositionen in Anspruch genommen.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	3	Personalauswahl	Status:
Instrument:	3.1	Personalauswahlverfahren	optimieren
Maßnahme	3.1.3	Durchführung von professionellen und transparenten Auswahlverfahren	Termin: fortwährend
Sachstand: <p>Bei der professionellen und transparenten Personalauswahl ist zwischen internen und externen Stellenbesetzungsverfahren zu unterscheiden.</p> <p>Bei internen Stellenbesetzungsverfahren bildet die dienstliche Beurteilung das Kernkriterium bei der Ermittlung des am besten geeigneten Kandidaten oder der am besten geeigneten Kandidatin. Sind die in den dienstlichen Beurteilungen genannten Wertungen der Eignung, Leistung und Befähigung als im Wesentlichen gleich anzusehen, wird ein strukturiertes Auswahlverfahren (i.d.R. in Form eines strukturierten und standardisierten Interviews) als ergänzendes Hilfsmittel zur Ermittlung des Kandidaten/ der Kandidatin herangezogen.</p> <p>Bei externen Stellenbesetzungsverfahren wird neben der intensiven Auswertung der Bewerbungsunterlagen (i.d.R. unter Beteiligung der Fachämter) ein strukturiertes und standardisiertes Auswahlverfahren (i.d.R. Interview) durchgeführt.</p> <p>Aufgrund der Standardisierung der Fragestellungen ergibt sich neben der Chancengleichheit für alle Bewerberinnen und Bewerber eine gute Vergleichbarkeit der Kandidatinnen und Kandidaten. Die Ergebnisse werden im jeweiligen Auswahlverfahren dokumentiert und tragen somit zur Transparenz und zur Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse bei.</p> <p>Die bereits seit Jahren praktizierte Vorgehensweise hat in der Vergangenheit zu einem hohen Erkenntnisgewinn über die Bewerberinnen und Bewerber führen können und bei entsprechend geeigneter Bewerberlage zu durchweg guten Stellenbesetzungen geführt.</p> <p>Das strukturierte Auswahlverfahren ist sowohl auf der Mitarbeiterseite als auch bei der Vorgesetztenenebene ein allgemein anerkanntes und akzeptiertes Verfahren.</p>			
Ausblick: <p>Aus diesen Gründen sind derzeit keine grundlegenden Veränderungen des Auswahlverfahrens geplant. Eventuell situationsabhängige Optimierungen im Einzelfall sind jedoch nicht ausgeschlossen.</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	3	Personalauswahl	Status:
Instrument:	3.1	Personalauswahlverfahren	optimieren
Maßnahme	3.1.4	Berücksichtigung der jeweiligen Stärken (fachlich, methodisch, sozial) unter Abgleich der persönlichen Einschätzung für die Besetzung von Stellen	Termin: fortwährend

Sachstand:

Wie bei der Maßnahme 3.1.3 ausgeführt, werden die Auswahlverfahren grundsätzlich in Form von strukturierten und standardisierten Interviews durchgeführt.

Die Interviews decken dabei alle drei genannten Kompetenzfelder (fachlich, methodisch und sozial) ab. Je nach der Wertigkeit der Stelle und den Aufgabeninhalten können die Anzahl der Fragen und die Zusammensetzung der Kompetenzbereiche variieren. Je niedriger die Wertigkeit der Stelle (handwerklicher Bereich, ungelernete Kräfte, einfache Schreibtätigkeiten oder einfache Sachbearbeitung etc.), desto höher ist der Anteil der Fachfragen. Bei Leitungsstellen mit Personalverantwortung stehen dagegen die Fragen der methodischen und sozialen Kompetenz im Vordergrund.

Bei internen Verfahren werden die Potenziale unter Berücksichtigung der dienstlichen Beurteilung betrachtet, da diese einen umfangreichen Aufschluss über die Eignung, Leistung und Befähigung geben kann.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.1	Ausbildung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.1.1	Qualifizierung der Ausbilderinnen und Ausbilder	Termin: jährlich

Sachstand:

In den vergangenen Jahren haben Ausbildern/innen der Ämter und Eigenbetriebe im Verwaltungsbereich die Qualifizierung „Ausbildung der Ausbilder“ an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Mayen absolviert.

Seit 2014 gibt es eine Neuausrichtung der Qualifizierung. Im Rahmen einer modulartig aufgebauten Weiterbildung werden bedarfs- und situationsgerecht Ausbildungsthemen vermittelt. Schwerpunkt der angebotenen Fortbildungen ist die konstruktive Kooperation zwischen dem verantwortlichen Ausbildenden und der/dem jeweiligen Auszubildenden. Ferner werden rechtliche, für den Ausbildungsbereich bedeutsame, Sachverhalte vermittelt.

Mit dieser Neuausrichtung kann sowohl die Zufriedenheit der Beteiligten als auch die Effizienz der Ausbildungsabläufe verbessert werden. Im Rahmen der Fortbildungsveranstaltungen wird zudem die Möglichkeit eröffnet, Erfahrungen aus dem eigenen Bereich zu thematisieren. Darüber hinaus ermöglicht die Seminarreihe eine Netzwerkbildung unter



den Auszubildenden.

Im laufenden Jahr 2014 gibt es zwei Seminarangebote mit den Themenfeldern „Ausbildung gestalten“ sowie „Beurteilung und Konflikte in der Ausbildung“. Im Rahmen der bereits stattgefundenen Seminare konnten eine Reihe von Maßnahmen zur Optimierung der Ausbildung bei der Stadtverwaltung Koblenz erarbeitet werden, die gegenwärtig und zukünftig umgesetzt werden.

Ausblick:

In der Zukunft soll die modularartig aufgebaute Weiterbildung mit relevanten Themenstellungen im Ausbildungsbereich weitergeführt werden.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.1	Ausbildung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.1.2	Einführungsseminare für neue Azubis	Termin:
			jährlich

Sachstand:

Es wird jedes Jahr zu Beginn der Ausbildung für die Auszubildenden des 2. und 3. Einstiegsamtes (ehemals mittlerer und gehobener Dienst) Einführungsseminare angeboten. Unter Einbindung von Mitarbeitern/innen des Haupt- und Personalamtes werden den Auszubildenden bedeutsame Informationen über die Stadtverwaltung, den Ausbildungsablauf sowie die -inhalte vermittelt.

Darüber hinaus findet jährlich ein dreitägiges Einführungsseminar für die tarifbeschäftigten Auszubildenden statt. Hier wird u.a. eine Halbtagesveranstaltung „Knigge für Azubis“ angeboten.

Ausblick:

Zukünftig werden die Einführungsseminare für neue Azubis weiter organisiert und angeboten. Eventuell wird in diesem Rahmen ergänzend eine EDV-Grundlagenschulung für die Auszubildenden organisiert.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.1	Ausbildung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.1.3	Erfahrungsaustausch für Ausbilderinnen und Ausbilder implementieren	Termin: halbjährlich
Sachstand:			
Im Rahmen der Qualifizierung der Ausbilderinnen und Ausbilder (vgl. die Ausführungen zur Maßnahme 4.1.1) wird ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch ermöglicht.			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.1	Ausbildung	optimieren
Maßnahme	4.1.4	Einrichtung eines Patensystems je Berufssparte zur intensiveren Betreuung der theoretischen und praktischen Ausbildungsinhalte. Diese Instanz bildet das Verbindungsglied zwischen Ausbilderinnen und Ausbilder in den Fachämtern und dem Haupt- und Personalamt und ermöglicht eine Qualitätssteigerung der Ausbildung.	Termin: jährlich
Sachstand:			
Das Patensystem wurde im Jahr 2013 zunächst für die Verwaltungsfachangestellten sowie für die Kauffrauen/-männer für Bürokommunikation im ersten Ausbildungsjahr installiert. Im Jahr 2014 konnte das Patensystem auf alle Büroberufe erweitert werden.			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.1	Ausbildung	optimieren
Maßnahme	4.1.5	Intensivere Begleitung und Steuerung in allen Phasen der Ausbildung.	Termin: fortwährend
Sachstand:			
Es ist das Bestreben der Verwaltung, ihre Auszubildenden in allen Phasen der Ausbildung optimal zu begleiten. Um die Bedarfe der Auszubildenden richtig einschätzen zu können, ist unter Federführung der Jugend- und Auszubildendenvertretung im Mai 2013 ein Online-Feedback im Bereich der Ausbildung eingeführt wurden. Seit diesem Zeitpunkt erhält jeder Auszubildende der Stadt Koblenz nach jedem praktischen Ausbildungsabschnitt in einem Amt/ Eigenbetrieb per E-Mail einen Online-Feedbackbogen zugesandt. Die Übermittlung der E-Mail erfolgt			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

durch die Jugend- und Auszubildendenvertretung, die Auswertung/Evaluation der Befragung durch die Statistikstelle der Stadt Koblenz. Dem Haupt- und Personalamt werden die ausgewerteten Daten einmal jährlich zur Verfügung gestellt, auf deren Grundlage die Ausbildung bei der Stadtverwaltung Koblenz kontinuierlich weiterentwickelt und optimiert werden kann.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.2	Fortbildung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.2.1	Erstellung, Umsetzung und Evaluation eines bedarfsgerechten, jährlichen, internen Fortbildungsprogramms..	Termin: fortwährend

Sachstand:

Der Verwaltung ist es sehr wichtig, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anhand einer bedarfsorientierten, berufsbegleitenden Personalentwicklung die erforderlichen fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen zur Verfügung zu stellen, die für eine qualifizierte Aufgabenerledigung benötigt werden. Seit vielen Jahren werden daher interne Fortbildungen im Rahmen eines jährlich erscheinenden Programms zusammengefasst und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten.

Auf Grundlage der Seminarevaluationen der vergangenen zwei Jahre konnte das Fortbildungsprogramm 2014 (siehe Anlage 7.3) im Vergleich zu den Vorjahresprogrammen weiterentwickelt und optimiert werden. Es umfasst viele neue Fortbildungsveranstaltungen zu den fachübergreifenden Themen Kommunikation und Zusammenarbeit, Bürgerorientierung, Arbeitsmethodik, Nachwuchsförderung, Recht, Datenverarbeitung sowie Gesundheitsförderung. Insgesamt 41 themenspezifische Seminare werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 63 Seminarterminen angeboten.

Durch zielgruppenspezifische Fortbildungsangebote sowie durch kontinuierliche Marketingmaßnahmen erreicht das städtische Fortbildungsprogramm eine zunehmend höhere Inanspruchnahme von derzeit rund 90 - 100 Prozent. Kontinuierliche Evaluationen der durchgeführten Fortbildungen ermöglichen eine direkte Feedbackschleife und bilden die Grundlage für Zusatzangebote im laufenden Jahr sowie für die Fortbildungsplanung der Folgejahre.

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern besteht bei der Teilnahme von Fortbildungsveranstaltungen die Möglichkeit, bei Betreuungspässen die Kindernotfallbetreuung in einer der vier städtischen Kindertagesstätten in Anspruch zu nehmen.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.2	Fortbildung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.2.2	Bekanntmachung externer Fortbildungsmöglichkeiten bestimmter Anbieter.	Termin: jährlich

Sachstand:

Externe Fortbildungsmöglichkeiten werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Intranet bekannt gegeben und auf Anfrage in Papierform oder per E-Mail zur Verfügung gestellt.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.2	Fortbildung	offen
Maßnahme	4.2.3	Förderung selbst organisierter Lernprozesse.	Termin: fortwährend

Sachstand: ---

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.3	Aufstiegsförderung	in Bearbeitung
Maßnahme	4.3.1	Fortentwicklung des Konzeptes zur Aufstiegsförderung, insbesondere auch die Förderung staatlich anerkannter Technikerinnen und Techniker.	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Aufbauend auf den vielfältigen Angeboten der Fort- und Weiterbildung bietet die Stadtverwaltung Koblenz eine Vielzahl an Aufstiegsmöglichkeiten für verschiedene Berufsgruppen (vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 2.1.2).

Aufstiegsförderung im Vermessungswesen:

Im Bereich des Amtes 62/ Amt für Stadtvermessung und Bodenmanagement liegt für die im Beamtenverhältnis stehenden Bediensteten im Vermessungswesen ein entsprechendes stufenweises und modular aufgebautes Qualifizierungskonzept vor. Es ist eng angelehnt an die Fortbildungsqualifizierung der Beamtinnen und Beamten im allgemeinen Verwaltungsbereich und sieht sowohl allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Mayen als auch berufsspezifische Praktikumsmodule vor.

Es gibt bereits eine geeignete Stelle des gehobenen Dienstes bei Amt 62/ Amt für Stadt-



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

vermessung und Bodenmanagement, die in Abstimmung mit dem Fachamt für qualifizierte Mitarbeiter/innen im mittleren vermessungstechnischen Dienst ausgeschrieben werden soll.

Derzeit werden durch Amt 62/ Amt für Stadtvermessung und Bodenmanagement noch die Daten zusammengetragen, zu welchen Terminen die einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen beginnen bzw. durchgeführt werden können. Danach könnte das Auswahlverfahren (voraussichtlich Beurteilung und strukturiertes Interview) durchgeführt werden.

Das Amt 10/Haupt- und Personalamt steht bei dieser Thematik in engem Kontakt zu Amt 62/ Amt für Stadtvermessung und Bodenmanagement und zum Personalrat.

Aufstiegsförderung für Bautechniker/innen:

Es werden derzeit von Amt 66/ Tiefbauamt und dem EB 70/ Kommunaler Servicebetrieb Informationen über mögliche Kooperationspartner und geeignete Qualifizierungsmaßnahmen für eine Aufstiegsförderung von Bautechniker/innen eingeholt.

Ausblick:

Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 2.1.2.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.4	Führungskräfteentwicklung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.4.1	Fortschreibung und Evaluation eines bedarfsgerechten Qualifizierungsprogramms für Führungskräfte	Termin: fortwährend

Sachstand:

Im Rahmen der städtischen Personalentwicklung wird seit 2012 eine Seminarreihe mit gegenwärtig acht Modulen für die Führungskräfte angeboten. Zur Zielgruppe gehören insbesondere Amts- und Werkleiter/innen, Stabstellenleiter/innen, Abteilungsleiter/innen sowie Sachgebiets-/Sachbereichsleiter/innen.

2012/2013

- Basis-Modul „Professionelles Führen“
- Aufbaumodul „Spezifische Mitarbeiterführung“
- Aufbaumodul „Interne konstruktive Kooperation“
- Aufbaumodul „Externe Kundenorientierung“

2014

- Aufbaumodul „Umgang mit Komplexität“



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

- Aufbaumodul „Verhandlungskommunikation“
- Aufbaumodul „Konflikt“
- Aufbaumodul „Motivation“

Die Qualifizierungen 2014 (siehe Anlage 7.3) werden von insgesamt 111 städtischen Führungskräften bzw. Mitarbeitern/innen mit Führungsaufgaben/-funktionen an 47 Seminarterminen besucht.

Darüber hinaus werden im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms 2014 weitere Seminare zur Förderung der Führungskompetenz angeboten, u.a. „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“, „Frauen in Führungsverantwortung“, „Resilienz - Die Anforderungen als Führungskraft gesund bewältigen“, „Leistungsentgelt (LOB) und dienstliche Beurteilung“.

Kontinuierliche Evaluationen der durchgeführten Fortbildungen ermöglichen eine direkte Feedbackschleife für den Dozenten und bilden die Grundlage für Zusatzangebote im laufenden Jahr sowie für die Fortbildungsplanung der Folgejahre.

Ausblick:

Bedarfsabhängig sind weitere Seminarreihen in den Folgejahren geplant.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.4	Führungskräfteentwicklung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.4.2	Bedarfsgerechter Einsatz von Coaching	Termin:
			bei Bedarf

Sachstand:

Als Beratungskonzept zur Entwicklung von beruflichen und persönlichen Zielen gilt Coaching zunehmend als innovative Maßnahme der Personalentwicklung von Führungskräften, auch bei der Stadtverwaltung Koblenz. Coaching bietet eine Kombination aus Training, Beratung und Anleitung im Hinblick auf Persönlichkeits- und Berufsprobleme und stellt eine spezifische Hilfestellung dar, um den gestiegenen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht werden zu können.

Der Einsatz von Coaching erfolgt einzelfallbezogen.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.4	Führungskräfteentwicklung	offen
Maßnahme	4.4.3	Überarbeitung der Führungsleitlinien	Termin: einmalig
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.4	Führungskräfteentwicklung	offen
Maßnahme	4.4.4	Konzeptionelle Ausarbeitung eines Führungsfeedbacks	Termin: einmalig
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.5	Förderung des internen Führungsnachwuchses	in Bearbeitung
Maßnahme	4.5.1	Erstellung eines Konzeptes zur Auswahl von Nachwuchsführungskräften.	Termin: alle 2 Jahre
Sachstand: Ein Konzept zur Auswahl von Nachwuchsführungskräften wird gegenwärtig erarbeitet.			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.5	Förderung des internen Führungsnachwuchses	in Bearbeitung
Maßnahme	4.5.2	Erstellung eines Führungskräftenachwuchsqualifizierungsprogramms.	Termin: alle 2 Jahre
Sachstand: Ein Konzept zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften wird gegenwärtig erarbeitet.			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.6	Teamentwicklung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.6.1	Information und Kommunikation	Termin:
			fortwährend
Sachstand:			
Die Information und Kommunikation erfolgt im direkten Austausch der Ämter/Eigenbetriebe bzw. Mitarbeiter/innen und der städtischen Personalentwicklung sowie durch einen expliziten Hinweis im städtischen Fortbildungsprogramm.			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.6	Teamentwicklung	optimieren
Maßnahme	4.6.2	Bedarfsgerechter Einsatz von Teamentwicklungsmaßnahmen.	Termin:
			bei Bedarf
Sachstand:			
Teamentwicklungsmaßnahmen werden Amts-/Eigenbetriebs-/Abteilungs-/Teamspezifisch angeboten und eingesetzt. Im vergangenen Jahr wurden Teamentwicklungsmaßnahmen mit externer Begleitung u.a. im Kultur- und Schulverwaltungsamt, im Jugendamt/Allgemeiner Sozialdienst sowie beim Eigenbetrieb Koblenz-Touristik/ Koblenz-Kongress durchgeführt.			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.7	Job-Rotation	offen
Maßnahme	4.7.1	Konzeptionelle Ausarbeitung und Angebot für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	Termin:
			jährlich
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.7	Job-Rotation	offen
Maßnahme	4.7.2	Aufnahme von Rotation als Bestandteil von Führungsnachwuchsprogrammen.	Termin:
			jährlich
Sachstand: ---			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.8	Mitarbeitergespräch	optimieren
Maßnahme	4.8.1	Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.	Termin: fortwährend
Sachstand:			
<p>Das Mitarbeitergespräch als eigenständiges Instrument der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen hat seit seiner Einführung im Rahmen der neuen Steuerungsmodelle weitgehend seine Bedeutung verloren. Dies ist nicht nur bei der Stadtverwaltung Koblenz eingetreten, sondern deckt sich mit den Erkenntnissen entsprechender Untersuchungen. Dies dürfte auch auf die Freiwilligkeit der Mitarbeitergespräche zurückzuführen sein.</p> <p>Jedoch zeigt sich in Gesprächen mit Vorgesetzten und Beschäftigten, dass der Wegfall des eigentlichen Mitarbeitergesprächs teilweise dadurch kompensiert wird, dass in vielen Fällen zumindest Elemente dieses Mitarbeitergesprächs in die jährlichen LOB (Leistungsorientierte Bezahlung)- Bewertungsgespräche aufgenommen werden. Für die jährlich durchzuführenden LOB- Gespräche besteht zumindest für die Tarifbeschäftigten die konkrete Verpflichtung sich einmal jährlich mit ihren Vorgesetzten auszutauschen.</p>			
Ausblick:			
Um die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs hervorzuheben, wird das Thema zukünftig auch in den Führungskräfte-seminaren zum Thema "LOB und dienstliche Beurteilung" behandelt werden.			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.9	Dienstliche Beurteilung	optimieren
Maßnahme	4.9.1	Auswertung der Personalentwicklungsvorschläge aus den dienstlichen Beurteilungen als Grundlage für die Planung von Qualifizierungsmaßnahmen und zur Nachfolgeplanung von Schlüsselfunktionen und Leistungsträgern.	Termin: jährlich
Sachstand:			
<p>Im Bewertungszeitraum 2009 - 2011 war die Thematik der Personalentwicklung als freiwilliger Eintrag im Rahmen der dienstlichen Beurteilung erstmalig aufgenommen worden.</p> <p>Leider wurde dieses neue Instrument nicht ausreichend genutzt. Im Rahmen der Regelbeurteilung sind keine verwertbaren konkreten Entwicklungsvorschläge beim Haupt- und Personalamt eingegangen, aus denen sich Handlungsmöglichkeiten oder Handlungskonse-</p>			



quenzen für die Personalverwaltung ergeben hätten. Der zweite Beurteilungszeitraum endet zum 31.08.2014.

Ausblick:

Die Thematik jedoch soll in das Bewusstsein der Führungskräfte und Bediensteten gerufen werden. Hierzu wird eine Veröffentlichung zum Thema im Mitteilungsblatt platziert werden. Diese wird zeitlich im (Spät-)sommer 2014 und damit zeitnah zu den anstehenden Beurteilungen erfolgen.

Darüber hinaus wird der Personalentwicklungsvorschlag auch als Thema in allen Seminaren zum Thema "LOB und dienstliche Beurteilung" angesprochen.

Eine Auswertung des neuen Beurteilungsdurchgangs unter dem Gesichtspunkt konkreter Personalentwicklungsvorschläge kann nach Eingang der dienstlichen Beurteilungen (Stichtag ist der 31.12.2014) im Frühjahr 2015 erfolgen.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.9	Dienstliche Beurteilung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.9.2	Die Bedeutung der dienstlichen Beurteilung wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.	Termin: fortwährend

Sachstand:

Das Thema der dienstlichen Beurteilung ist regelmäßiger Bestandteil der internen Führungskräftebildungen (LOB und dienstliche Beurteilung). Bedienstete, denen eine Führungsaufgabe neu übertragen wird, wurden und werden durch das Haupt- und Personalamt zu diesem Seminar eingeladen. Der nächste Termin findet am 26.06.2014 statt.

Eine Fortsetzung der Schulungen in den kommenden Jahren ist notwendig und vorgesehen.

Wichtige Änderungen oder Informationen zur Thematik wurden und werden darüber hinaus auch im internen Mitteilungsblatt veröffentlicht.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.10	Zielvereinbarung	offen
Maßnahme	4.10.1	Konzeptionelle Ausarbeitung eines Zielvereinbarungssystems.	Termin: einmalig
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.11	Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)/ Leistungsprämien	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.11.1	Die Bedeutung der Leistungsorientierten Bezahlung und der Leistungsprämien wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.	Termin: fortwährend
Sachstand: Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 4.9.2.			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	in Bearbeitung
Maßnahme	5.1.1	Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplätze.	Termin: fortwährend
Sachstand: Die Grundlage der Maßnahmenumsetzung bildet die Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus diesem Grund wurde das Themenfeld „Alternsgerechtes Arbeiten“ sowohl mehrfach in der städtischen Gesundheitswoche 2013 (15.- 23.11.2013) als auch im städtischen Fortbildungsprogramm 2014 als ein Themenschwerpunkt aufgegriffen. Im Bereich der Kindertagesstätten wurde Ende 2012 im Rahmen eines Workshops die Thematik gesondert betrachtet. Daraus entstanden ist u.a. ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Kindertagesstätten und dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement.			
Ausblick: Um dem Themenfeld über die aktuellen Entwicklungen hinaus gerecht werden zu können, bedarf es weiterer Sensibilisierung in dieser Thematik und weiterer situationsabhängiger und einzelfallbezogener Aktivitäten von Seiten der Organisationsentwicklung sowie der Personalabteilung.			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	offen
Maßnahme	5.1.2	Ausarbeitung eines Qualifizierungskonzeptes für Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, bei denen ein Wechsel dem Grunde nach möglich ist (z.B. Ordnungsamt).	Termin: einmalig
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.1.3	Bedarfsorientierte Implementierung von Gesundheitszirkeln, um gesundheitlich bedeutsame Belastungen zu erkennen und zu minimieren bzw. abzubauen.	Termin: fortwährend

Sachstand:

Als ein Ergebnis der städtischen Mitarbeiterbefragung 2009 sind in den Jahren 2010 bis 2012 in verschiedenen Ämtern und Eigenbetrieben Gesundheitszirkel implementiert worden (insgesamt 11 Gesundheitszirkel).

Unter einem Gesundheitszirkel ist ein für eine begrenzte Zeit stattfindendes regelmäßiges Treffen von freiwilligen Vertretern der Ämter/Eigenbetriebe zu verstehen, um im Rahmen eines Kommunikationsprozesses gesundheitliche Probleme/ Belastungen zu thematisieren und in der Orientierung an konkreten Themenfeldern (u.a. Arbeitsorganisation, Führungsverhalten, Sozialklima, gesundheitliche Belastungen/Beschwerden) hierzu Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Im Rahmen der aufgezeigten Zirkelarbeit konnten insgesamt 207 amtsinterne (69 %) und amtsexterne (31 %) Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet werden. Die Umsetzung der Maßnahmen befindet sich zum Teil noch im gegenwärtigen Prozess.

Die Maßnahme Gesundheitszirkel bedarf nach aktuellen Erkenntnissen einer Neuausrichtung. Hierzu wird die Stadtverwaltung Koblenz durch eine kostenfreie, wissenschaftliche, externe Begleitung im Rahmen der vorgesehenen Erstellung einer Dissertation unterstützt werden.

Ausblick:

Auf der Grundlage der wissenschaftlichen Begleitung und Ausarbeitung wird eine Neukonzeption der Gesundheitszirkel erfolgen.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	optimieren
Maßnahme	5.1.4	Förderung einer wertschätzenden und gesundheitsfördernden Kommunikationsstruktur als Bestandteil der Verwaltungskultur.	Termin: fortwährend
Sachstand: <p>Die Umsetzung dieser „Maßnahme“ spiegelt sich in der gelebten Verwaltungskultur wider und kann daher weder losgelöst von weiteren Maßnahmen des Personalmanagements gesehen noch an konkreten Umsetzungsschritten gemessen werden.</p>			
Ausblick: <p>Die Förderung einer wertschätzenden und gesundheitsfördernden Kommunikationsstruktur als Bestandteil der Verwaltungskultur wird sich aus der Umsetzung und der Annahme bedeutsamer Personalmanagementmaßnahmen wie dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement, dem Konfliktmanagement und insbesondere der Überarbeitung der „Leitlinien über Zusammenarbeit und Mitarbeiter/innen-Führung“ ergeben.</p>			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.1.5	Bedarfsgerechtes Angebot von gesundheitsfördernden Fortbildungsangeboten inklusive der Sensibilisierung von Führungskräften.	Termin: fortwährend
Sachstand: <p>Bereits seit einigen Jahren wird dem fachübergreifenden Thema „Gesundheitsförderung“ durch vielfältige Seminarangebote Rechnung getragen (Aktivangebote, Wissenstransfer, Ressourcenaufbau). Im Jahr 2014 konnte dieses Angebot auf Grundlage von Mitarbeiter-rückmeldungen/-feedbacks insbesondere im Themenkontext „Resilienz“ sowie „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“ ausgebaut werden. Auch die Ergebnisse der Gesundheitswoche 2013 bilden die Grundlage für weitere bedarfsorientierte Angebote.</p>			
Ausblick: <p>Zur Sensibilisierung der Führungskräfte wird das Themenfeld „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“ ein Schwerpunktthema der kommenden Jahre 2015 und 2016 darstellen.</p>			



Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	offen
Maßnahme	5.1.6	Erarbeitung eines Konzeptes zur effektiven Bewältigung von Konflikten.	Termin: einmalig

Sachstand:

Der Erarbeitung eines Konzeptes geht aktuell die Sensibilisierung im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen sowohl für Mitarbeiter/innen als auch für Führungskräfte voraus. Zur konstruktiven Auseinandersetzung mit der Thematik Konflikt und zur Verbesserung des eigenen Konfliktverhaltens wird in 2014 ein Grundlagenseminar Konfliktmanagement angeboten. Die Weiterentwicklung von Konfliktkompetenzen wird durch die Teilnahme am Aufbau-seminar „Konfliktkompetenz erweitern und ausbauen“ ermöglicht.

Im Rahmen der Führungskräftequalifizierung wird im Aufbaumodul „Konflikt“ das Themenfeld besonders in den Blick genommen.

Ausblick:

Auf der Grundlage der Rückmeldungen der Seminarteilnehmer sowie der gewonnenen Erfahrungen aus einzelfallspezifischen Unterstützungen durch die AHG, das Betriebliche Gesundheitsmanagement und die Personalentwicklung erfolgt die konkrete Konzepterarbeitung mit dem Ziel, dieses danach in Form einer „Dienstvereinbarung“ für die praktische Umsetzung greifbar zu machen.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	in Bearbeitung
Maßnahme	5.1.7	<u>Neu:</u> Implementierung von Gesundheitslotsen	Termin: fortwährend

Sachstand:

Es handelt sich hierbei um Mitarbeiter/innen, die künftig in ihrem Amt/Eigenbetrieb zusätzlich zu ihrem eigentlichen Aufgabengebiet gesundheitliche Belange der jeweiligen Arbeitsbereiche im Blick haben und somit als Bindeglied zum zentralen Betrieblichen Gesundheitsmanagement fungieren. Ein Konzept für eine Pilotierung wurde bereits erarbeitet.

Ausblick:

Die o.g. Pilotierung wird ab dem 01.07.2014 im Kommunalen Servicebetrieb Koblenz umgesetzt.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.1.8	<u>Neu:</u> Gesundheitsfördernde Maßnahmen (u.a. Impfungen, Augenuntersuchungen, Firmenlauf etc.)	Termin: fortwährend
Sachstand: Gesundheitsfördernde Maßnahmen werden von Seiten des BeGeMas bereits kontinuierlich initiiert und koordiniert.			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	in Bearbeitung
Maßnahme	5.1.9	<u>Neu:</u> Erarbeitung und Umsetzung eines Arbeitsschutzkonzeptes	Termin: einmalig
Sachstand: In der engen Zusammenarbeit mit der Unfallkasse Rheinland-Pfalz ist die Konzeption eines Arbeitsschutzkonzeptes als dringend erforderlich definiert worden. Aus diesem Grunde wurden verschiedene Schwerpunktthemen gebildet und hierzu konkrete Maßnahmenpläne erarbeitet. Insbesondere die Erste Hilfe innerhalb der Verwaltung wurde bereits gänzlich neu strukturiert und organisiert. Zudem entschied sich die Verwaltung für die digitale Unterstützung zur Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen um dieses bedeutsame Thema in der Umsetzung für die verantwortlichen Führungskräfte zu unterstützen.			
Ausblick: In der geplanten Neubesetzung der Funktion einer Sicherheitsfachkraft soll der Umsetzung des Arbeitsschutzkonzeptes Rechnung getragen werden.			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.2	Betriebliches Eingliederungsmanagement	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.1.9	Erarbeitung einer Konzeption zur Optimierung und Professionalisierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.	Termin: fortwährend
Sachstand: Die Erarbeitung des Konzeptes ist im Jahr 2013 erfolgt. Die hierzu erforderliche Dienstvereinbarung wird in Kürze in Kraft treten können.			



Das Konzept sieht zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements aufgrund der hohen Fallzahlen von Betroffenen mit längeren krankheitsbedingten Ausfallzeiten und mit Blick auf die begrenzten Personalressourcen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement eine phasenweise Handhabung vor:

1. In einem ersten, gegenwärtigen Schritt wird das Betriebliche Gesundheitsmanagement auf Antrag der betroffenen Personen bzw. aufgrund von Hinweisen der Führungskräfte/ des Personalrates/ der Personalabteilung aktiv.
2. In einer zweiten Phase sollen dann alle Anspruchsberechtigten ermittelt, angeschrieben und unverbindlich zu einem Vorgespräch eingeladen werden.
3. In der dritten Phase sollen alle Anspruchsberechtigten ermittelt, angeschrieben und verbindlich zu einem Vorgespräch eingeladen werden.

In der gegenwärtigen ersten Phase sind mit Stand 28.04.2014 insgesamt 48 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Seiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements angeschrieben worden. Von diesen haben sich 46 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgemeldet. Insgesamt 38 Personen haben einer Begleitung im Sinne des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zugestimmt.

Von den insgesamt 38 angestoßenen Eingliederungsverfahren konnten bisher acht erfolgreich abgeschlossen werden (Wiedereingliederung in das Berufsleben/ Arbeitsaufnahme). 24 Verfahren befinden sich derzeit noch in der Umsetzung, vier Verfahren ist geplant und zwei Eingliederungsfälle wurden auf Wunsch des/der Mitarbeiters/Mitarbeitern beendet.

Ausblick:

Der Wechsel von Phase 1 zu 2 bzw. von Phase 2 zu 3 ist von den Erfahrungen und Entwicklungen im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements abhängig.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.3.1	Information der Beschäftigten während ihrer Abwesenheit über wichtige Neuerungen, allgemeine Informationen und Stellenausschreibungen.	Termin: fortwährend

Sachstand:

Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen zeitigen Wiedereinstieg ist es der Verwaltung ein Anliegen, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit und Beurlaubung aus familiären Gründen in Kontakt zu bleiben.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Zum einen wird den Mitarbeitern/innen die Möglichkeit gegeben, das Mitteilungsblatt, die Mitarbeiterzeitung, die Personalratsinformation sowie weitere Informationsschreiben per E-Mail zu erhalten. Darüber hinaus findet seit diesem Jahr ein jährliches Beurlaubtentreffen statt, siehe hierzu die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.9.

Ausblick:

Die Information der Beschäftigten während ihrer Abwesenheit wird kontinuierlich beibehalten und gegebenenfalls ausgebaut.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	optimieren
Maßnahme	5.3.2	Strukturierte Durchführung von Beurlaubungs- und Rückkehrgesprächen.	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Familienbedingte Auszeiten werden durch das Angebot von Ausstiegs- und Rückkehrgesprächen planerisch begleitet.

Ein gemeinsames Gespräch zwischen Mitarbeiter/in, der Personalabteilung sowie ggf. der Führungskraft vor bzw. bei Beginn der Beurlaubung dient einer ausführlichen Information über rechtliche Grundlagen, Möglichkeiten und Auswirkungen.

Das Rückkehrgespräch zwischen Personalabteilung und der beurlaubten Mitarbeiterin bzw. dem beurlaubten Mitarbeiter ist ein in der Praxis bewährtes Instrument, um den Wiedereinstieg gemeinsam zu gestalten. Ziel ist es insbesondere, Wünsche und Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg abzugleichen und ein für beide Seiten attraktives Arbeits(zeit)modell zu entwickeln.

Ausblick:

Die strukturierte Durchführung von Beurlaubungs- und Rückkehrgesprächen soll weiter optimiert werden.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.3.3	Erstellung eines Leitfadens zur Thematik „Beurlaubung und Wiedereinstieg“ mit Informationen und Hilfestellungen für die Gestaltung eines erfolgreichen Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsprozesses. In diesem Leitfaden sollen Schritt für Schritt alle Phasen beleuchtet werden, die für eine Auszeit von Bedeutung sind - vom ersten Planungsgespräch über mögliche Maßnahmen während der Beurlaubung bis hin zur familienfreundlichen Arbeitsorganisation nach der Rückkehr am Arbeitsplatz.	Termin: einmalig

Sachstand:

Ende 2013 ist der Leitfaden „Beurlaubung und Wiedereinstieg“ erstellt worden (siehe Anlage 7.5). Er enthält nehmen rechtlich relevanten Informationen alle Leistungsangebote der Stadtverwaltung für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Ausblick:

Der Leitfaden wird regelmäßig fortgeschrieben, um die rechtlichen Grundlagen, Informationen sowie das Leistungsangebot zu aktualisieren und neue Angebote aufzunehmen.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	in Bearbeitung
Maßnahme	5.3.4	Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten; hier: Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.	Termin: einmalig

Sachstand:

Die Umsetzung der Maßnahme wird zurzeit geprüft.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.3.5	Verstärkte Möglichkeit von Heim- und Telearbeit.	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Die Stadtverwaltung Koblenz ermöglicht zum einen die alternierende Telearbeit, bei der die Arbeitsleistung abwechselnd zu Hause und in der Verwaltung erbracht wird. Diese flexible Arbeitsform ermöglicht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Beruf und die familiären Pflichten gut zu vereinbaren. Derzeit üben 25 städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine alternierende Telearbeit aus.

Über das Angebot der alternierenden Telearbeit hinaus können in Einzelfällen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der/dem direkten Vorgesetzten eine Arbeitserledigung zu Hause vereinbaren. Die Absprache erfolgt anlassbezogen und ergebnisorientiert mit klarer Zielvereinbarung, also unter Angabe von Arbeitsleistung und Arbeitszeit, und führt nicht zur dauerhaften Gewährung eines häuslichen Arbeitsplatzes.

Ausblick:

Die Möglichkeit von Heim- und Telearbeit wird weiter ausgebaut.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.3.6	Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zum Wissenserhalt.	Termin: fortwährend

Sachstand:

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Elternzeit und Beurlaubung aus familiären Gründen wird die Teilnahme an städtischen Fortbildungsveranstaltungen ermöglicht. Die Verwaltung schafft hierdurch die Möglichkeit, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch während ihrer beruflichen Auszeit ihre Qualifikationen erhalten und ihr berufliches Wissen aktualisieren können. Damit verkürzt sich in der Regel auch die Einarbeitungszeit und spätere Qualifizierungsmaßnahmen werden überflüssig. Hierdurch profitieren sowohl Mitarbeiter/innen als auch die Verwaltung.

Das interne Fortbildungsprogramm wird zu Beginn eines Jahres an die beurlaubten Personen per Post versendet. Es besteht für sie die Möglichkeit, die Weiterbildungsangebote kostenfrei in Anspruch zu nehmen.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	offen
Maßnahme	5.3.7	Optimierung des Wiedereinstiegs anhand gezielter Einarbeitungsprogramme.	Termin: bei Bedarf
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.3.8	Angebot von vielfältigen Teilzeitmodellen und Job-Sharing (soweit möglich).	Termin: bei Bedarf
Sachstand: <p>Oftmals wird bei Mitarbeiter/innen nach der Elternzeit ein Teilzeitwunsch geäußert. Die Stadtverwaltung ermöglicht eine Vielzahl von Teilzeitoptionen, teilweise auch Job-Sharing (insbesondere im Bereich der Schulsekretariate). Der Zuschnitt der Teilzeitoptionen wird im Einzelfall im Hinblick auf eine gute Balance beruflicher und familiärer Anforderungen in den Blick genommen und auf die jeweiligen Belange austariert.</p>			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.3.9	<u>Neu:</u> Beurlaubtentreffen	Termin: jährlich
Sachstand: <p>Es ist das Ziel der Verwaltung, mit den beurlaubten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kontakt zu bleiben und sie regelmäßig über wichtige Informationen und Neuerungen der Verwaltung zu informieren.</p> <p>Hierzu findet ab dem Jahr 2014 ein jährliches Beurlaubtentreffen statt, bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über wichtige Neuerungen und Veränderungsprozesse sowie Unterstützungsmaßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie informiert werden. Das erste Beurlaubtentreffen findet am 15. Mai 2014 in den Räumen der Verwaltung statt.</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.4.1	Flexibilisierung der Arbeitszeit.	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Flexible Arbeitszeiten sind ein zentrales Instrument, um Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren. Die flexible Arbeitszeit ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die tägliche Arbeitszeit innerhalb der vorgegebenen Rahmenzeit und in Absprache mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen selbst festzulegen. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation sowie die Produktivität und damit auf die Arbeitsleistung des Einzelnen aus.

Die Stadtverwaltung ist bemüht, in vielen Bereichen flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen. Aber auch in Bereichen mit festen Arbeitszeiten wird versucht, familiäre Bedarfe zu berücksichtigen und in die Arbeitszeiten einfließen zu lassen. Die Absprache erfolgt einzel-fallbezogen.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.4.2	Angebot von einzelfallspezifischen Teilzeitop-tionen.	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.8.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	in Bearbeitung
Maßnahme	5.4.3	Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten: Einrichtung reservierter Kontingentsplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.	Termin: einmalig

Sachstand:

Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.4.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	in Bearbeitung
Maßnahme	5.4.4	Bedarfsgerechte Ausrichtung einer städtischen Kinderferienbetreuung in Kooperation mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales.	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Die Stadtverwaltung Koblenz möchte Mütter und Väter aus dem städtischen Mitarbeiterkreis auch in den Ferienzeiten unterstützen. Denn: Auch wenn Eltern für ihre Kinder eine tägliche Betreuung organisiert haben, schließen in den Ferien nicht nur Schulen, sondern auch andere Betreuungseinrichtungen. Insbesondere die Sommerferien können zu einer ganz besonderen Herausforderung im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden.

Grundlage für die Entscheidung ist eine jährliche Bedarfsanalyse, um herauszufinden, ob und in welchen Ferienzeiten ein Betreuungsbedarf besteht.

In den vergangenen Jahren waren die Rückläufe für eine benötigte Kinderferienbetreuung zu gering. Diese Ergebnisse schließen die Ausrichtung einer Kinderbetreuung in den Folgejahren nicht aus. Im Herbst/ Winter jeden Jahres findet eine erneute Bedarfsabfrage zur Kinderbetreuung für die Ferien des folgenden Jahres statt.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.4.5	Angebot von alternierender Telearbeit	Termin: bei Bedarf

Sachstand:

Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.5.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	optimieren
Maßnahme	5.4.6	Im Kontext „Pflege“: Information und Kommunikation sowie engere Zusammenarbeit mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales	Termin: fortlaufend

Sachstand:

In Zusammenarbeit mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales wurde im Herbst 2011 für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Vortragsangebot im Themenkontext Pflege ermöglicht.

Ausblick:

Die Information und Kommunikation sowie die Zusammenarbeit mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales soll ausgebaut werden.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	offen
Maßnahme	5.4.7	Aufnahme von Vereinbarkeitsaspekten in die Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfte- Schulungen	Termin: fortlaufend

Sachstand:

Bisher war die Aufnahme von Vereinbarkeitsaspekten in die Führungskräftekräfte- und Nachwuchsführungskräfte- Schulungen thematisch nicht möglich gewesen.

Ausblick:

Bei einer Weiterentwicklung des Qualifizierungsprogramms für Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfte kann die Thematik „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ aufgenommen werden.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.5	Frauenförderung	optimieren
Maßnahme	5.5.1	Möglichkeit an Teilzeitplätzen auf allen Funktionsebenen.	Termin: fortlaufend
Sachstand: Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.8.			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.5	Frauenförderung	optimieren
Maßnahme	5.5.2	Gemäß § 7 Landesgleichstellungsgesetz (LGG) Berücksichtigung von Frauen bei Einstellung, Beförderung und Vergabe höherwertiger Tätigkeit, sofern eine gleiche Eignung, Befähigung und fachliche Leistung gegeben ist und eine entsprechende Unterrepräsentanz nach § 4 Abs. 3 LGG besteht.	Termin: bei Bedarf
Sachstand: Die Stadtverwaltung Koblenz verfügt gemäß § 5 LGG über einen Frauenförderplan mit dem Ziel, das in der Verfassung verankerte Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsgebot von Frauen und Männern in den Dienststellen und Einrichtungen der Stadtverwaltung Koblenz zu verwirklichen. Der letzte Frauenförderplan wurde im Juli 2013 erstellt (siehe Anlage 7.6). Gegenwärtig sind die weiblichen Bediensteten in allen Führungsebenen unterrepräsentiert. Zum Stichtag 30.06.2012 waren rund 26 Prozent der städtischen Führungspositionen mit Frauen besetzt.			
Ausblick: Zukünftig soll gemäß § 7 LGG verstärkt eine Berücksichtigung von Frauen insbesondere bei der Vergabe höherwertiger Tätigkeiten erfolgen, um die bestehenden Unterrepräsentanzen in Führungspositionen sukzessive minimieren zu können.			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.5	Frauenförderung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.5.3	Ausbau der Fortbildungsmöglichkeiten während der Beurlaubung.	Termin: fortlaufend
Sachstand: Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.6.			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.5	Frauenförderung	in Bearbeitung
Maßnahme	5.5.4	Ausbau von Kinderbetreuungsmöglichkeiten; Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.	Termin: einmalig
Sachstand: Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.4.			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.6	Betriebliches Vorschlagswesen	in Bearbeitung
Maßnahme	5.6.1	Überarbeitung bzw. Anpassung der Richtlinie und eine damit einhergehende Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens.	Termin: einmalig
Sachstand: Die Richtlinie „Betriebliches Vorschlagswesen“ konnte vor kurzem überarbeitet bzw. optimiert werden (siehe Anlage 7.4). Sie befindet sich zurzeit im Abstimmungsverfahren.			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.6	Betriebliches Vorschlagswesen	in Bearbeitung
Maßnahme	5.6.2	Herausstellung der Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen.	Termin: fortlaufend
Sachstand: Die Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens wird durch den Stadtvorstand im Rahmen der jährlich stattfindenden Feierstunde, in der die prämierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung ausgezeichnet werden, bei den Führungskräften besonders herausgestellt.			



4.3 Interkulturelles Personalmanagement

Das Themengebiet „Interkulturelles Personalmanagement“ bzw. „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ besitzt für die Verwaltung eine besondere Relevanz. Durch den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials und dem sich aufzeigenden Fach- und Führungskräftemangel wird sich die Verwaltung zukünftig noch stärker dem Wettbewerb um junge Arbeitskräfte mit anderen Arbeitgebern ausgesetzt sehen. Personen mit Migrationshintergrund rücken hier besonders in den Fokus, gerade vor dem Hintergrund, dass mehr als ein Viertel der Bürgerinnen und Bürger der Stadt Koblenz einen Migrationshintergrund besitzen.

Gleichwohl führt die unterschiedliche Herkunft der Bürgerinnen und Bürgern zu veränderten Anforderungen an die Verwaltung. Zur Erreichung der Dienstleistungsqualität sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich, die interkulturell kompetent mit dieser Vielfältigkeit umgehen können. Die interkulturelle Kompetenz wird zu einer Schlüsselkompetenz der Zukunft.

Um den aufgezeigten Herausforderungen gerecht werden zu können, wurde in Zusammenarbeit mit der Leitstelle für Integration ein **Konzept „Interkulturelles Personalmanagement“ als Anlage zum Personalmanagementkonzept** erstellt (siehe Anlage 7.2).

Dabei sind die im Personalmanagementkonzept aufgezeigten Handlungsfelder und Instrumente mit dem zusätzlichen Fokus der interkulturellen Komponente betrachtet worden. Für die Handlungsfelder Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung, die im interkulturellen Kontext von besonderer Relevanz sind, wurden operative Maßnahmen entwickelt, die in den kommenden Jahren, parallel zum Personalmanagementkonzept, umgesetzt werden. Dabei nimmt die kommunale Ausbildung einen besonderen Stellenwert ein.



5 Personalkosten

Der Stadtrat hat für den Haushalt 2012 (Stellenplan) die Anzahl der Stellen auf dem Stand des Vorjahres quantitativ „eingefroren“. Dies konnte umgesetzt werden.

Für das Haushaltsjahr 2013 und für das Haushaltsjahr 2014 hat er im Rahmen des sog. Eckwertebeschlusses einen Eckwert beschlossen, wonach die durch Fluktuation frei werdenden Stellen zur Hälfte einzusparen sind, soweit dies mit der gesetzlichen Aufgabenerfüllung zu vereinbaren ist.

Obwohl die Zahl der nicht planbaren Fluktuationen nicht unerheblich war, wurde der Eckwert für das Haushaltsjahr 2013 eingehalten.

Es wird angestrebt, den Eckwert auch für das Haushaltsjahr 2014 einzuhalten.

Für die Jahre 2012 bis 2014 konnten bisher 60,65 Stellen, davon 38,35 unbefristet eingerichtete Stellen eingespart werden. Mit den für die Folgejahre feststehenden Stelleneinsparungen beträgt die Gesamtzahl 68,27 Stellen.

Hierdurch werden pro Jahr rund 3,6 Millionen Euro eingespart.

Darüber hinaus konnten durch personalwirtschaftliche Maßnahmen, wie z.B. Wiederbesetzungssperre, unterwertige Besetzungen freiwerdender Stellen sowie Stellenvakanzen die jeweiligen Ansätze im Finanzhaushalt unterschritten werden:

Abbildung 13: Entwicklung der Personal- und Versorgungsauszahlungen im Finanzhaushalt 2011 - 2013

	2011		
	Ansatz	Ergebnis	Differenz
Personalauszahlungen	72.202.511 €	71.643.622 €	- 558.889 €
Versorgungsauszahlungen	7.314.949 €	6.906.190 €	- 408.759 €

	2012		
	Ansatz	vorl. Ergebnis	Differenz
Personalauszahlungen	74.888.720 €	72.504.096 €	- 2.384.624 €
Versorgungsauszahlungen	7.193.285 €	7.161.173 €	- 32.112 €

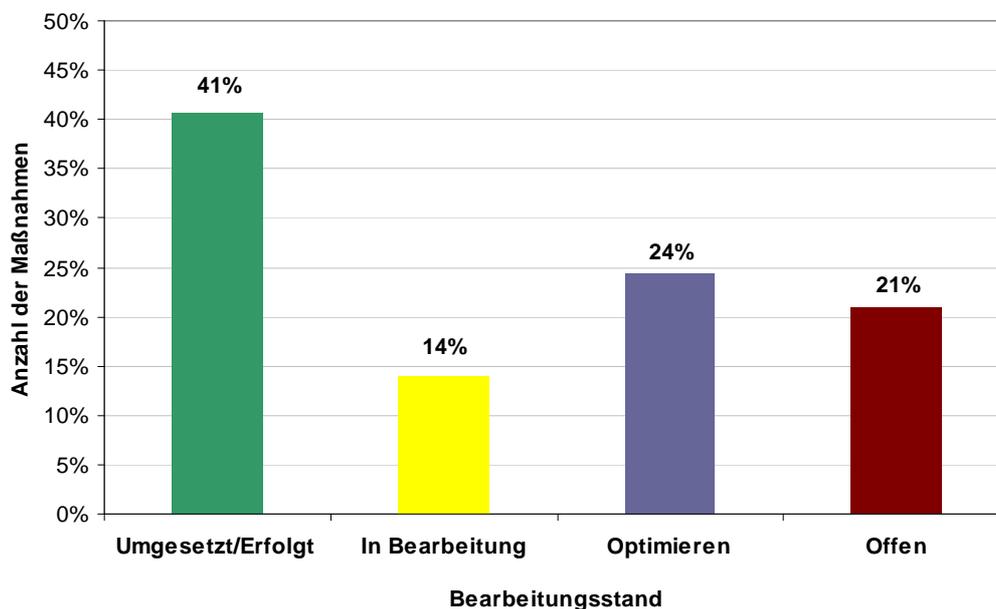
	2013		
	Ansatz	vorl. Ergebnis	Differenz
Personalauszahlungen	74.471.441 €	71.906.188 €	- 2.565.253 €
Versorgungsauszahlungen	7.199.355 €	7.120.687 €	- 78.667 €



6 Fazit und Ausblick

Seit dem Inkrafttreten des Personalmanagementkonzeptes im September 2012 konnten bereits viele Projekte definiert und wichtige Maßnahmen umgesetzt werden. Von den insgesamt 86 zum Teil neuen Maßnahmen des Personalmanagements sind gegenwärtig 35 Maßnahmen in der Verwaltungsarbeit berücksichtigt bzw. umgesetzt. Insgesamt 12 Maßnahmen befinden sich in der Abstimmung bzw. in der Erarbeitung und bei 21 Maßnahmen gibt es Verbesserungspotenzial bzw. es finden Weiterentwicklungen statt. 18 Maßnahmen sind noch offen.

Abbildung 14: Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen des Personalmanagementkonzeptes (in Prozent)



Die Verwaltung wird weiterhin an der Umsetzung der noch offenen bzw. der in Bearbeitung befindlichen Maßnahmen weiterarbeiten.

Zum Stand 01.09.2015 wird die Verwaltung den nächsten Umsetzungsbericht verbunden mit einer Fortschreibung des Personalmanagementkonzeptes vorlegen.



7 Anhang

- 7.1 Entwicklung der Bewerberzahlen/Einstellungen im Ausbildungsbereich 2008 - 2014**
- 7.2 Konzept Interkulturelles Personalmanagement**
- 7.3 Fortbildungsprogramm 2014**
- 7.4 Richtlinie Betriebliches Vorschlagswesen**
- 7.5 Leitfaden Beurlaubung und Wiedereinstieg**
- 7.6 Frauenförderplan der Stadtverwaltung Koblenz 2013 – 2019**