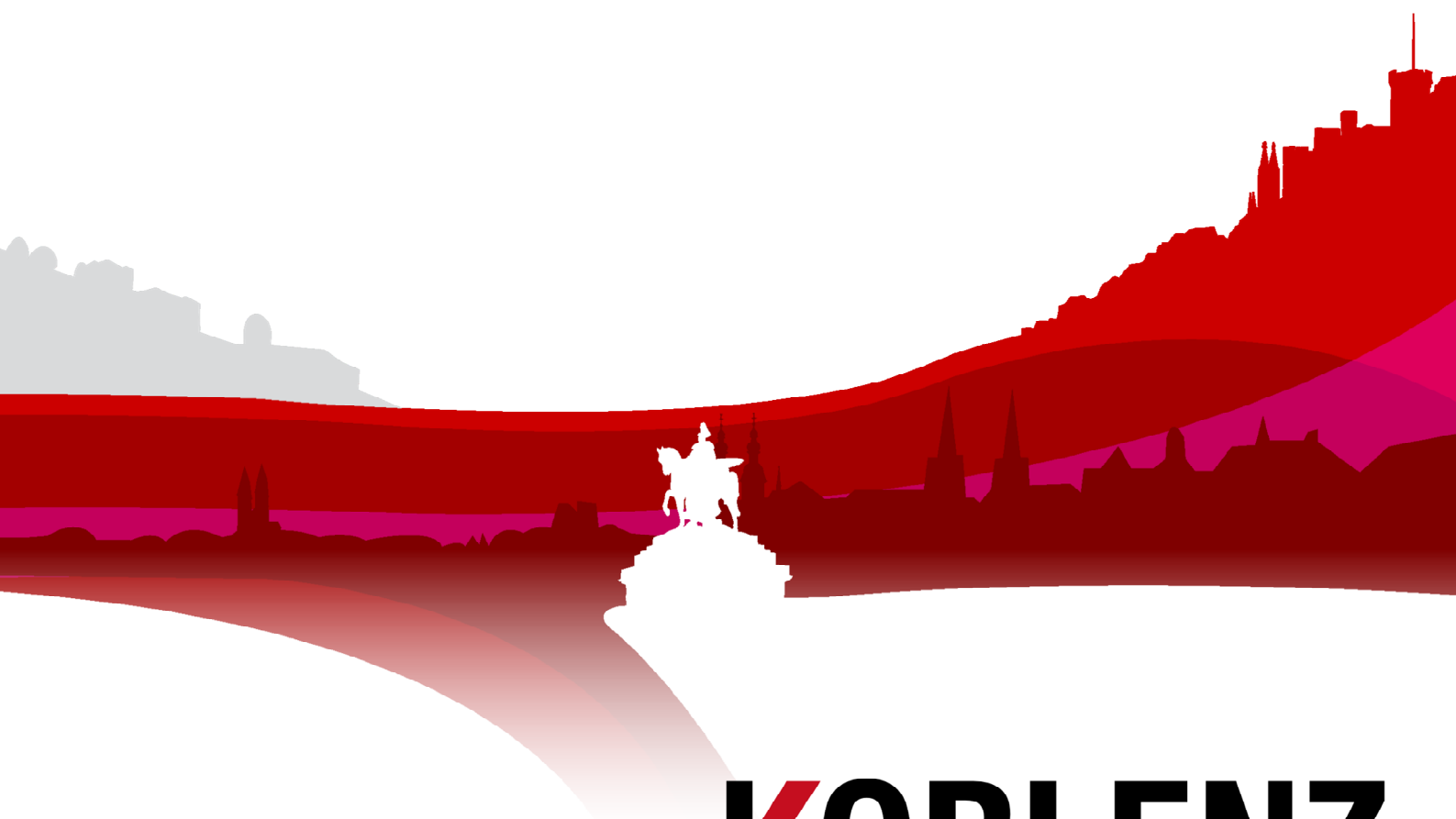


Zweiter Umsetzungsbericht zum Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz



KOBLENZ
VERBINDET.

Zweiter Umsetzungsbericht zum Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz

Stadt Koblenz
Haupt- und Personalamt

Sachgebiet Personalentwicklung

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

Redaktionsschluss: Mai 2015

Drucklegung: Juni 2015

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

© Stadt Koblenz, 2015

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

KOBLENZ
VERBINDET.



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	3
1 Vorwort.....	4
2 Handlungsfelder des Personalmanagements	6
3 Personalmanagementmonitoring	7
3.1 Personalbedarfsplanung	7
3.2 Personalmarketing und Personalauswahl	15
3.3 Personalentwicklung	17
3.4 Personalerhaltung und Personalbindung	21
4 Maßnahmen des Personalmanagements	23
4.1 Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes ..	23
4.2 Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen	37
5 Maßnahmen des interkulturellen Personalmanagements	81
5.1 Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements	81
5.2 Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen	86
6 Personalkosten.....	98
7 Anhang.....	100
7.1 Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz	100
7.2 Interkulturelles Personalmanagement - Anlage zum Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz	100
7.3 Personalentwicklung der Stadtverwaltung Koblenz - Fortbildungsprogramm 2015	100
7.4 Betriebliches Vorschlagswesen - Richtlinie über die Behandlung von Verbesserungsvorschlägen bei der Stadtverwaltung Koblenz.....	100
7.5 Herzlich Willkommen bei der Stadtverwaltung Koblenz - Informationen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	100
7.6 Leistungsprämien - Richtlinie zur Gewährung von Leistungsprämien an	



Zweiter Umsetzungsbericht zum Personalmanagementkonzept

Beamtinnen und Beamte der Stadtverwaltung Koblenz.....	100
7.7 Absichtserklärung „Altersgerechtes Arbeiten bei der Stadtverwaltung Koblenz“	100
7.8 Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)	100
7.9 Beruf und Familie bei der Stadtverwaltung Koblenz - Potenziale und Perspektiven für Beurlaubung und Wiedereinstieg	100
7.10 Frauenförderplan der Stadtverwaltung Koblenz 2013 - 2019.....	100



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder und Instrumente des Personalmanagements	6
Abbildung 2: Mitarbeiter der Verwaltung im Jahresvergleich 2012-2014 (absolut)....	8
Abbildung 3: Mitarbeiter nach Geschlecht im Jahresvergleich 2012- 2014 (in %).....	8
Abbildung 4: Zeitliche Entwicklung Vollzeitäquivalente und Beschäftigungsgrad.....	9
Abbildung 5: Mitarbeiterverteilung nach Beschäftigungsumfang zum 31.12.2014 (in %)	10
Abbildung 6: Teilzeit-/Vollzeitquoten nach Geschlecht zum Stichtag 31.12.2014 (in %).....	10
Abbildung 7: Teilzeitquote nach Geschlecht im Jahresvergleich 2012 – 2014 (in %).....	11
Abbildung 8: Altersbaum des Personalbestands zum Stichtag 31.12.2014 (absolut).....	12
Abbildung 9: Veränderung der Altersstruktur im Personalbestand der Stadt Koblenz.....	13
Abbildung 10: Personal in Führungsfunktionen differenziert nach Führungsebene und Geschlecht (in %)	14
Abbildung 11: Entwicklung der Bewerberzahlen/Einstellungen im Ausbildungsbereich	15
Abbildung 12: Entwicklung der Stellenbesetzungen und Bewerberzahlen (absolut)	16
Abbildung 13: Anzahl der Auszubildenden zum Stichtag 31.12.2014 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen.....	17
Abbildung 14: Anzahl der Absolventen 2014 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen.....	18
Abbildung 15: Teilnehmerzahlen der Führungskräfte-seminare 2014	19
Abbildung 16: Teilnehmerzahlen interne Fortbildungen 2014 nach Themenfeldern	20
Abbildung 17: Entwicklung der Krankenquote 2009 - 2014.....	22
Abbildung 18: Krankenquote 2014 differenziert nach Fehlzeiten	22
Abbildung 19: Gegenwärtiger Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen (absolut). 80	
Abbildung 20: Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen 2014 – 2015 (in %).....	80
Abbildung 21: Gegenwärtiger Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen (absolut). 97	
Abbildung 22: Entwicklung der Personal- und Versorgungsauszahlungen im Finanzhaushalt 2011 - 2014	98



1 Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir haben für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ganz besondere Verantwortung. Sie sind es, die täglich zahlreiche Aufgaben für unsere Bürgerinnen und Bürger wahrnehmen – und Sie tun dies hervorragend. Um diese hohe Kompetenz und Qualität weiter zu fördern, haben wir im Jahr 2012 ein Personalmanagementkonzept erstellt und damit unser Personalentwicklungskonzept aus dem Jahre 2008 fortgeschrieben. Der Stadtrat hat in seiner öffentlichen Sitzung am 27.09.2012 diesem 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 die Grundlage, einerseits den Anforderungen zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit unserer Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt und andererseits der optimalen Bereitstellung, Erhaltung und Entwicklung des Personals gerecht zu werden.

Das zweite Mal nach Erstellung des Personalmanagementkonzeptes informiert die Verwaltung über die Umsetzung der definierten Ziele, Handlungsfelder, Instrumente und Maßnahmen. In der Sitzung vom 22.05.2014 ist dem Stadtrat der erste Umsetzungsbericht (4/2014) vorlegt worden.

Anhand eines für die Berichterstellung entwickelten Maßnahmenkatalogs werden alle Maßnahmen zusammenfassend abgebildet, die für die Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes von Bedeutung sind. Darüber hinaus werden die einzelnen Maßnahmen aus dem Katalog im Anschluss detailliert aufgeführt, einschließlich der jeweiligen aktuellen Sachstandsbeschreibung. Hier wird ganz deutlich, dass wir unsere Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr ernst nehmen.

Seit dem Inkrafttreten des Personalmanagementkonzeptes im September 2012 konnten viele Projekte definiert und umgesetzt werden. Bis zur Erstellung des ersten Berichtes vor einem Jahr waren insgesamt 35 der insgesamt 86 zum Teil neuen Maßnahmen des Personalmanagements in der Verwaltungsarbeit berücksichtigt.

Zwischenzeitlich sind 54 der insgesamt 86 Maßnahmen, d.h. **Zweidrittel der Maßnahmen** des Personalmanagements **erfolgreich abgeschlossen**. Die anderweitigen Maßnahmen befinden sich gegenwärtig in der Abstimmung bzw. in der Erarbeitung, bieten Verbesserungspotenzial oder es finden Weiterentwicklungen statt. Diese sowie die noch offenen Maßnahmen werden von der Verwaltung in ihrer Umsetzung weiter verfolgt – und das weiterhin mit den vorhandenen personellen Ressourcen, denn die konzeptionellen Arbeiten sowie die Maßnahmenumsetzungen werden seit 2012 **ohne Personalaufstockung und ohne externe Beratungsleistungen** von der Verwaltung geleistet.

Im Jahr 2014 konnte in Zusammenarbeit mit der Leitstelle für Integration der Stadt Koblenz ein Konzept zum „Interkulturellen Personalmanagement“ als Anlage zum



Zweiter Umsetzungsbericht zum Personalmanagementkonzept

Personalmanagementkonzept entwickelt werden. Die Umsetzung der in diesem Konzept definierten Maßnahmen wird im Kapitel 5 dieses Berichtes erstmalig aufgezeigt.

Ich halte dies für besonders wichtig, denn gerade heute gewinnt die Befassung mit diesem Thema immer größere Bedeutung. Wir werden in den kommenden Monaten und möglicherweise Jahren zahlreiche Flüchtlinge aufnehmen und wir wollen uns als integrationsfreudige Stadt präsentieren. Die Menschen kommen in großer Not zu uns und wir wollen ihnen helfen, sie unterstützen und ihre Teilhabe fördern, wo es uns möglich ist. Diese Willkommenskultur wollen wir zeigen und wir wollen Vorbild sein.

Um in den kommenden Jahren weiterhin der umfassenden Aufgabe des strategisch ausgerichteten modernen Personalmanagements gerecht zu werden und die auf die Stadtverwaltung Koblenz ausgerichteten Handlungsoptionen im Kontext der Personalbedarfsplanung, des -marketings, der Auswahl und Entwicklung sowie Erhaltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern¹ aufzuzeigen, wird das Personalmanagementkonzept 2016 fortgeschrieben.

Prof. Dr. Joachim Hofmann-Göttig

Oberbürgermeister

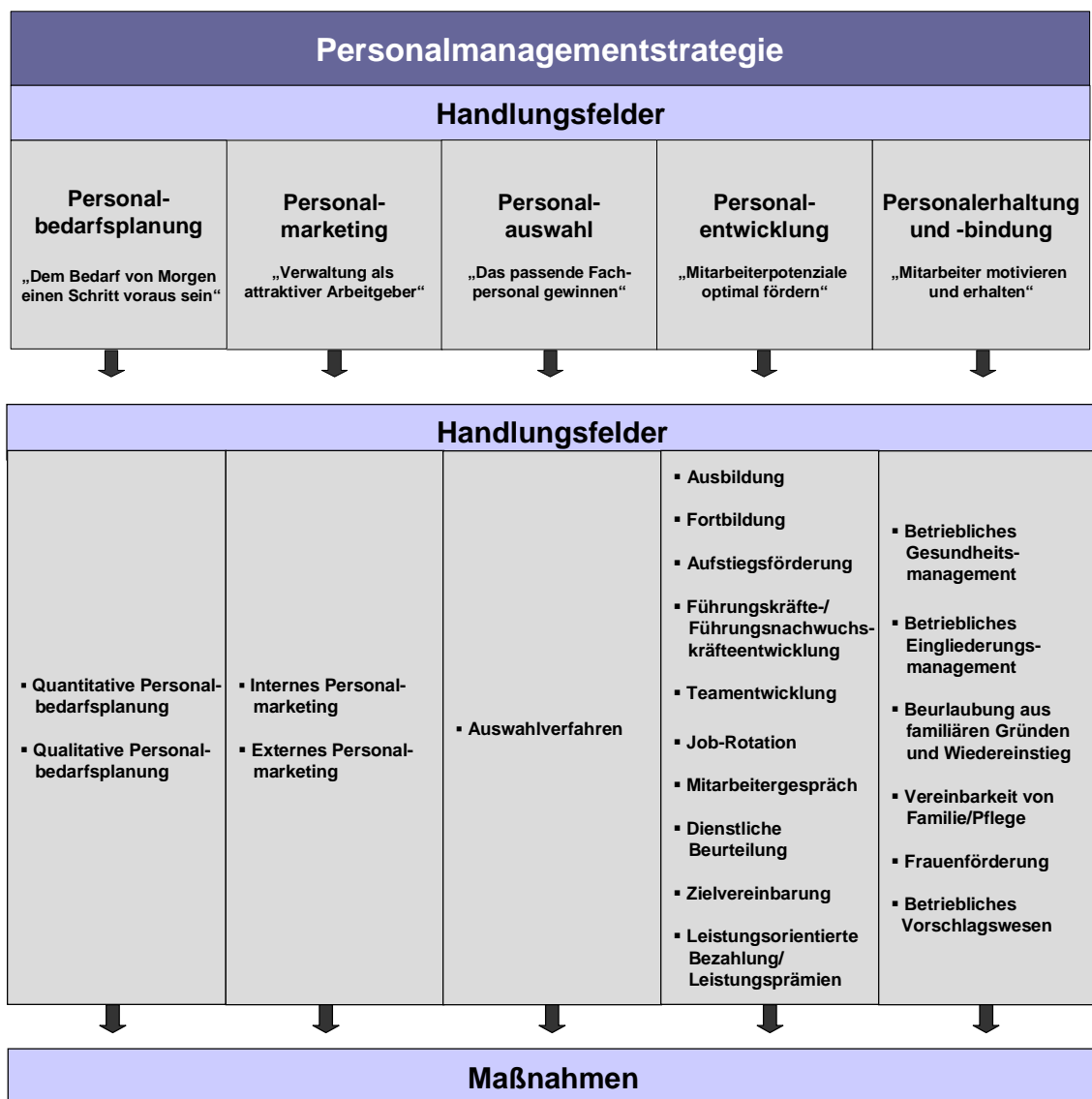
¹ Aus Gründen des Verständnisses und der besseren Lesbarkeit wird fortlaufend in der Regel die männliche Form bei geschlechtsspezifischen Beschreibungen verwendet.



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 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 im Personalmanagementprozess Transparenz herzustellen und Stärken und Schwächen der Personalarbeit sichtbar zu machen, ist im Konzept 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.

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

3.1 Personalbedarfsplanung

Die Daten über den Personalbestand der Stadtverwaltung Koblenz (Kapitel 3.1.1 bis 0) sind der **vierteljährlichen Personalstandstatistik**, die von der Statistikstelle der Stadtverwaltung Koblenz erstellt wird, entnommen. Die Auswertungen beruhen auf einem definierten Statistikdatenabzug aus dem Personaldatenbestand der Stadt Koblenz (TDS). Der dargestellte Personenkreis umfasst grundsätzlich 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, Ratsmitglieder, Praktikanten sowie Dozenten des kommunalen Studieninstituts.

3.1.1 Anzahl Mitarbeiter Kernverwaltung und Eigenbetriebe

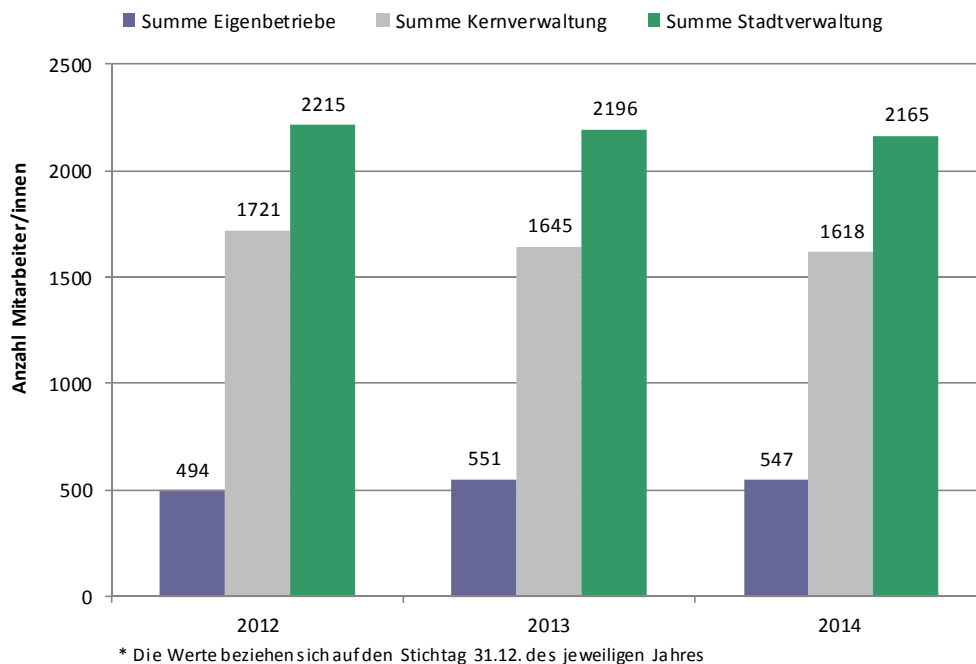
Zum Stichtag 31.12.2014 waren insgesamt **2.165 Mitarbeiter** des oben erläuterten Personenkreises bei der Stadtverwaltung Koblenz beschäftigt (Summe Ämter: 1.618, Summe Eigenbetriebe: 547).

Der Anteil der Gesamtbeschäftigung hat sich im Zweijahres-Zeitraum 31.12.2012 - 31.12.2014 um insgesamt 50 Personen von 2.165 auf 2.215 reduziert.

Auffallend ist die unterschiedliche Entwicklung des Personalbestands in der Kernverwaltung gegenüber den Eigenbetrieben. Seit dem 31.12.2012 ist der Personalbestand in der Kernverwaltung um 103 Personen zurückgegangen. Hingegen hat sich die Mitarbeiteranzahl in den Eigenbetrieben, insbesondere bedingt durch die Fusion mit dem Kreis Cochem-Zell im Bereich der Entsorgung sowie durch eine Aufgaben- und Personalverlagerung vom Tiefbauamt zum Koblenzer Entsorgungsbetrieb, im Zweijahresverlauf um 53 Personen erhöht.



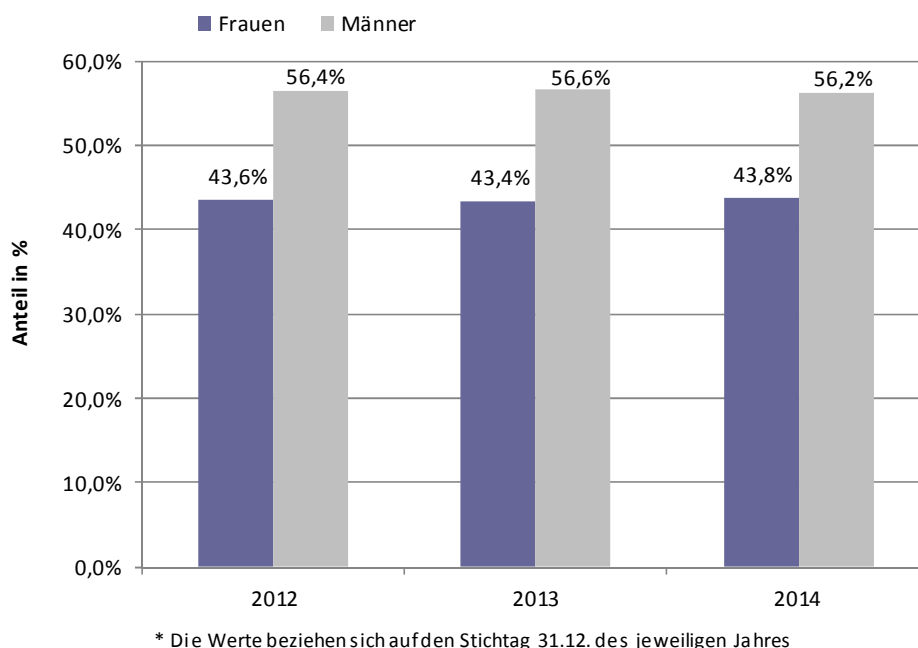
Abbildung 2: Mitarbeiter der Verwaltung im Jahresvergleich 2012-2014 (absolut)



3.1.2 Frauen-/Männeranteil

Zum Stichtag 31.12.2014 waren 948 Frauen und 1.217 Männer bei der Stadtverwaltung Koblenz beschäftigt. Dies entspricht einem Frauenanteil am gesamten Personalbestand der Stadt Koblenz von **43,8 Prozent** und einem Männeranteil von **56,2 Prozent**. Zwar sind die Männer mit ihrem Anteil in der Überzahl, klammert man jedoch die beiden „männerlastigen“ Ämter/Eigenbetriebe Amt 37/Amt für Brand- und Katastrophenschutz und EB 70/Kommunaler Servicebetrieb Koblenz aus, so beträgt der Frauenanteil der restlichen Ämter und Eigenbetriebe aktuell 50,3 Prozent.

Abbildung 3: Mitarbeiter nach Geschlecht im Jahresvergleich 2012- 2014 (in %)



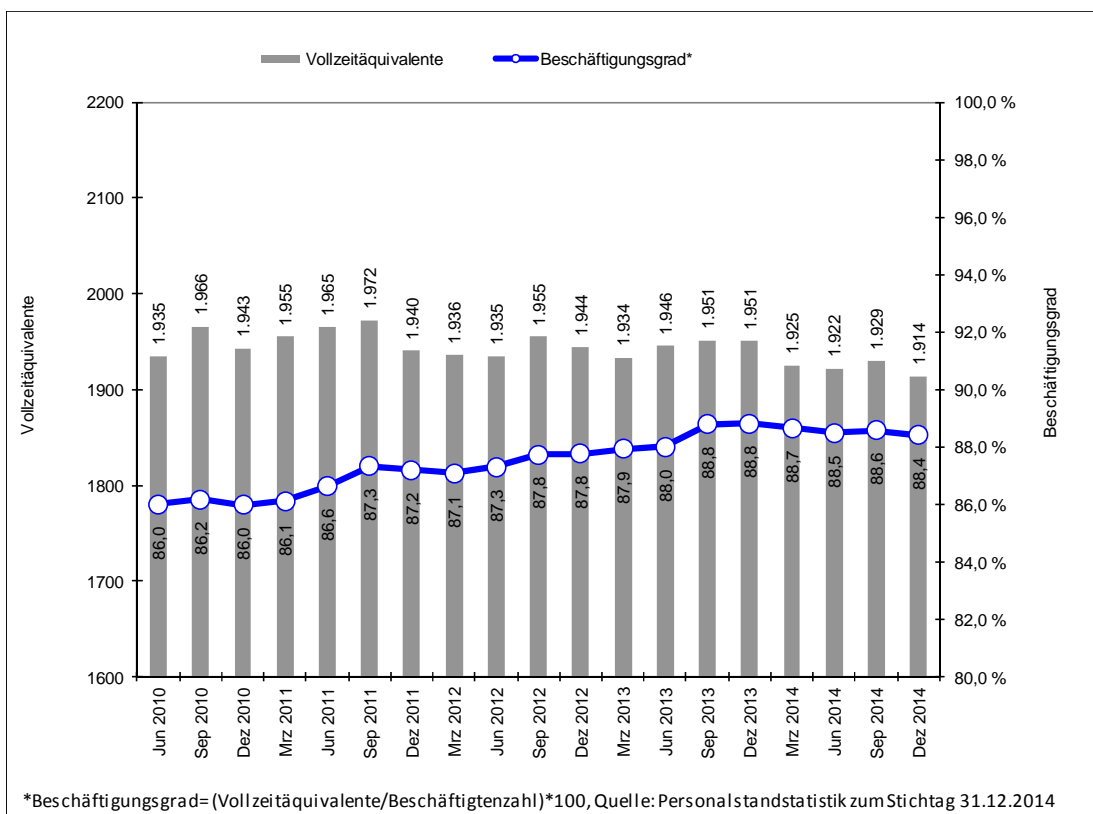


3.1.3 Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad

Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad, also das Verhältnis der Summe der Vollzeitäquivalente zu der Gesamtsumme der Mitarbeiter lag zum Stichtag 31.12.2014 bei **88,4 Prozent**. So ist trotz des Rückgangs der Mitarbeiterzahl die Zahl der Vollzeitäquivalente gegenüber den Vorjahren 2013 und 2012 relativ konstant geblieben.

Grundsätzlich lässt sich ein in den vergangenen Jahren kontinuierlich ansteigender Beschäftigungsgrad erkennen, der auf verminderte Teilzeitbedürfnisse von Mitarbeitern schließen lässt. 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 Mitarbeiter auch in einer Vollzeitbeschäftigung Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren können.

Abbildung 4: Zeitliche Entwicklung Vollzeitäquivalente und Beschäftigungsgrad

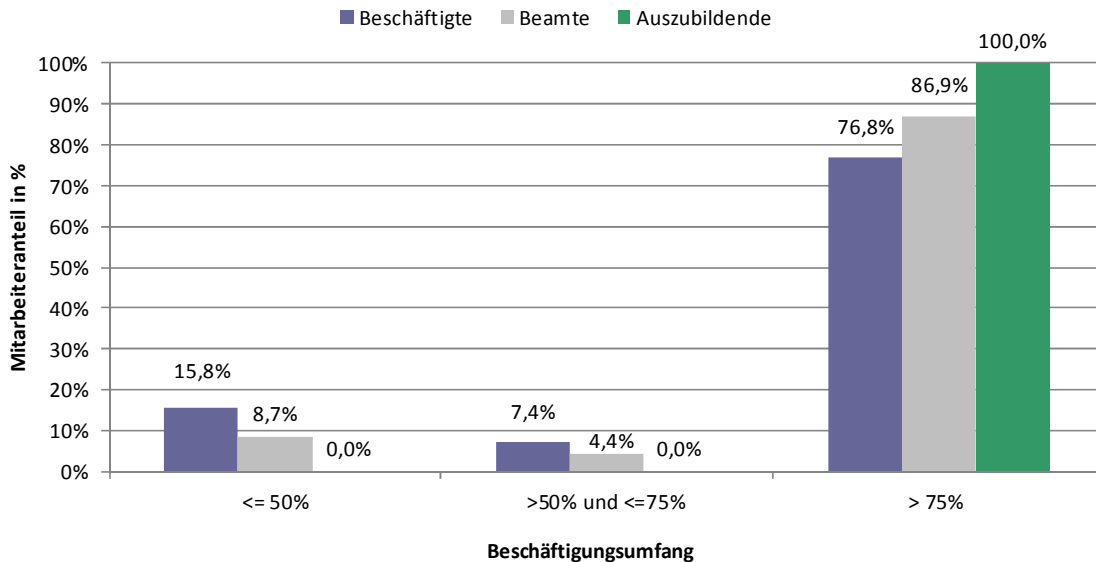




3.1.4 Prozentsatz nach Beschäftigungsumfang

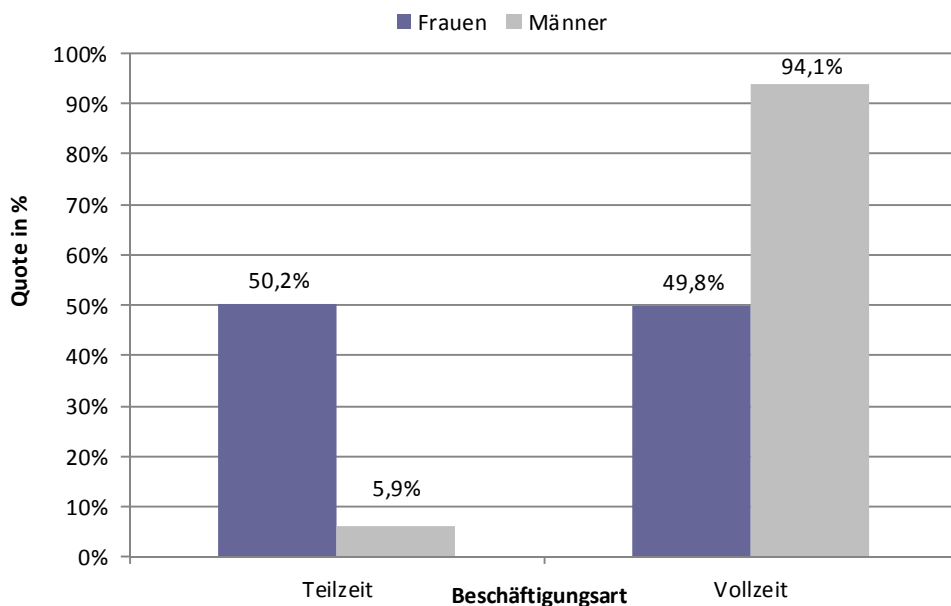
Die Verteilung des Beschäftigungsumfangs zeigt intern beliebte Arbeitszeit-Muster bei der Belegschaft.

Abbildung 5: Mitarbeiterverteilung nach Beschäftigungsumfang zum 31.12.2014 (in %)



Hinsichtlich der Teilzeit-/Vollzeitbeschäftigung gibt es in der Differenzierung nach Geschlecht deutliche Unterschiede (siehe Abbildung 6). Zum Stichtag 31.12.2014 ist mehr als die Hälfte der weiblichen Bediensteten (**50,2 Prozent**) einer Teilzeitbeschäftigung nachgegangen. Bei den Männern lag der Anteil der Teilzeitbeschäftigung bei **5,9 Prozent**.

Abbildung 6: Teilzeit-/Vollzeitquoten nach Geschlecht zum Stichtag 31.12.2014 (in %)

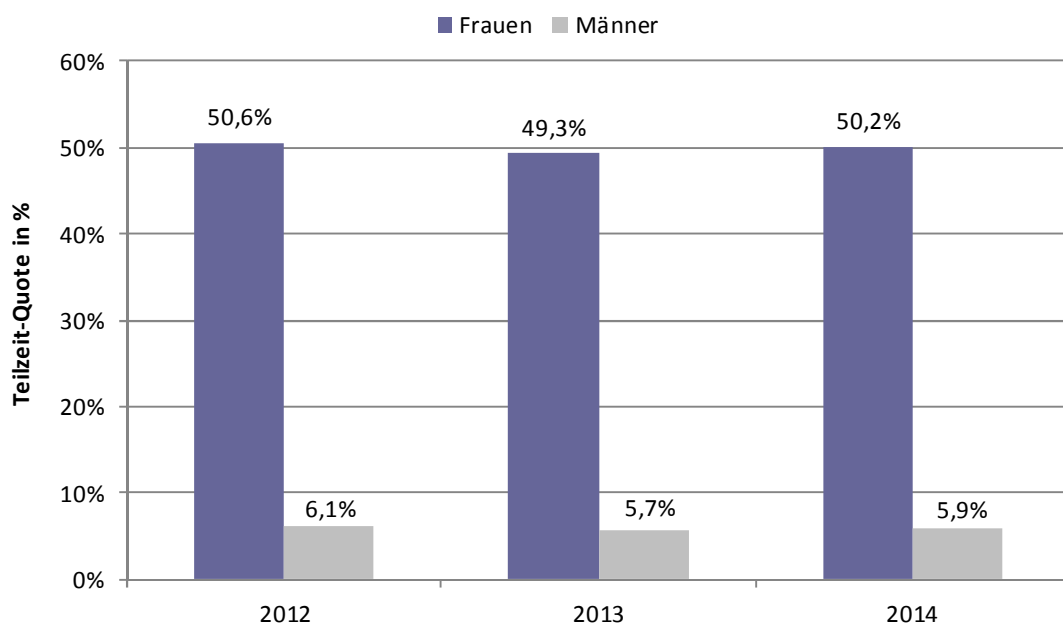


* ohne Auszubildende und Anwärter/innen



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 7: Teilzeitquote nach Geschlecht im Jahresvergleich 2012 – 2014 (in %)



* Die Werte beziehen sich auf den Stichtag 31.12. des jeweiligen Jahres



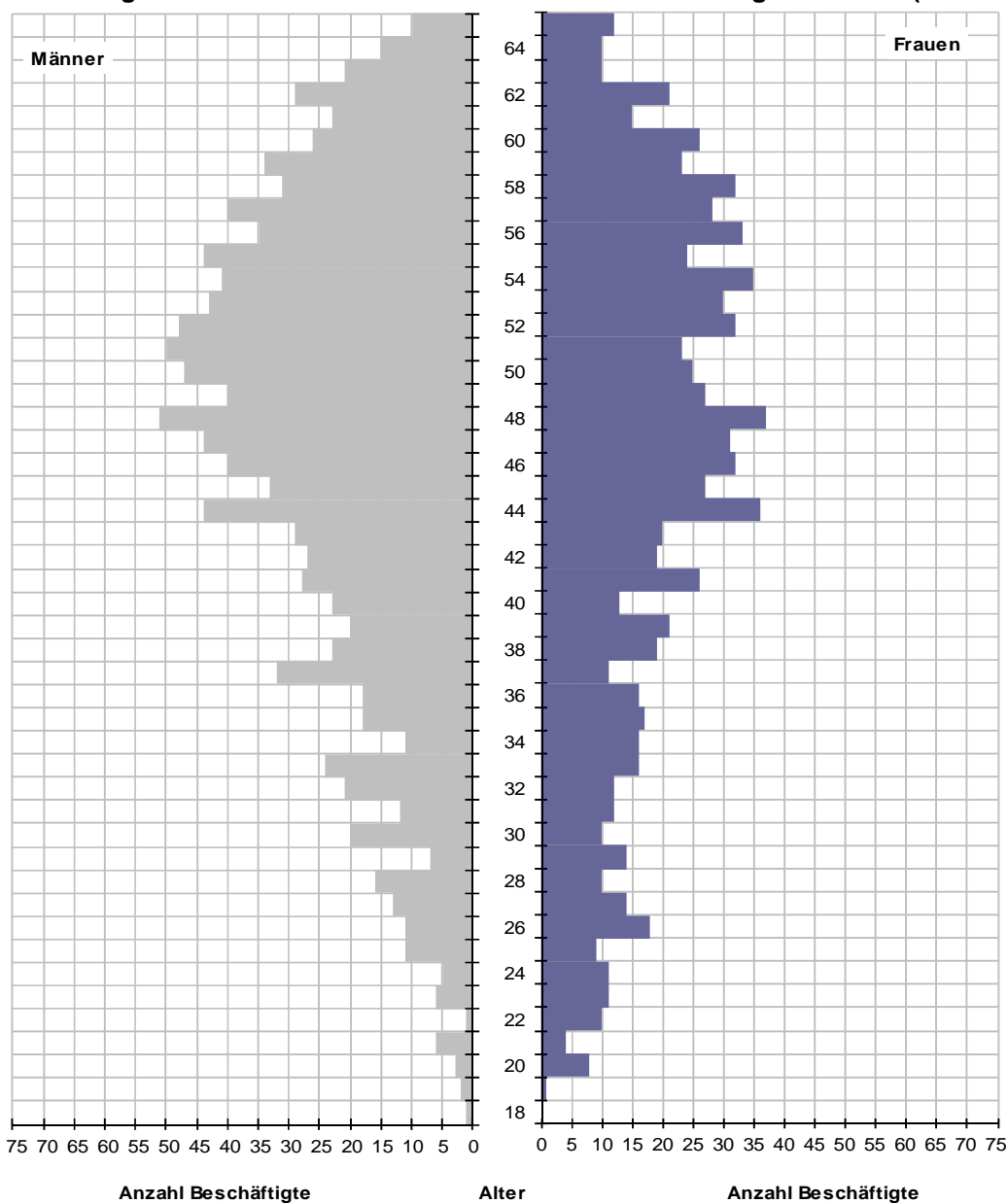
3.1.5 Durchschnittsalter der Mitarbeiter, Altersstruktur

Zum Stichtag 31.12.2014 lag das Durchschnittsalter der Belegschaft bei **46,5 Jahren** (zum Vergleich 2012: 45,4 Jahre, 2013: 45,5 Jahre).

Die Abbildung 8 zeigt die Zusammensetzung des Personals der Stadtverwaltung Koblenz zum Stichtag 31.12.2014 nach Altersjahren. Der Alterungsprozess des Personalbestands hält unvermindert an.

Erstmals ist die Zahl der mindestens 55-jährigen höher als die der unter 40-jährigen (siehe Abbildung 9).

Abbildung 8: Altersbaum des Personalbestands zum Stichtag 31.12.2014 (absolut)

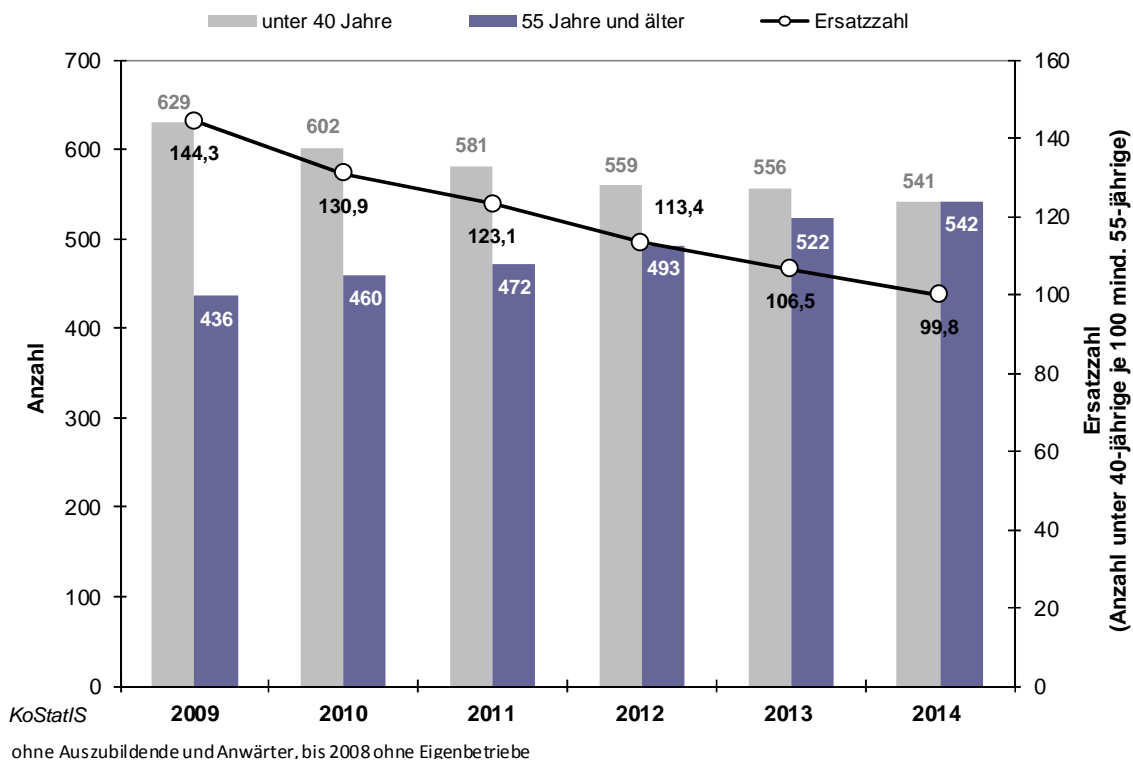


* ohne Eigenbetriebe, Geringsfügig- und befristet Beschäftigte, Auszubildende und Anw ärter/innen



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

Abbildung 9: Veränderung der Altersstruktur im Personalbestand der Stadt Koblenz





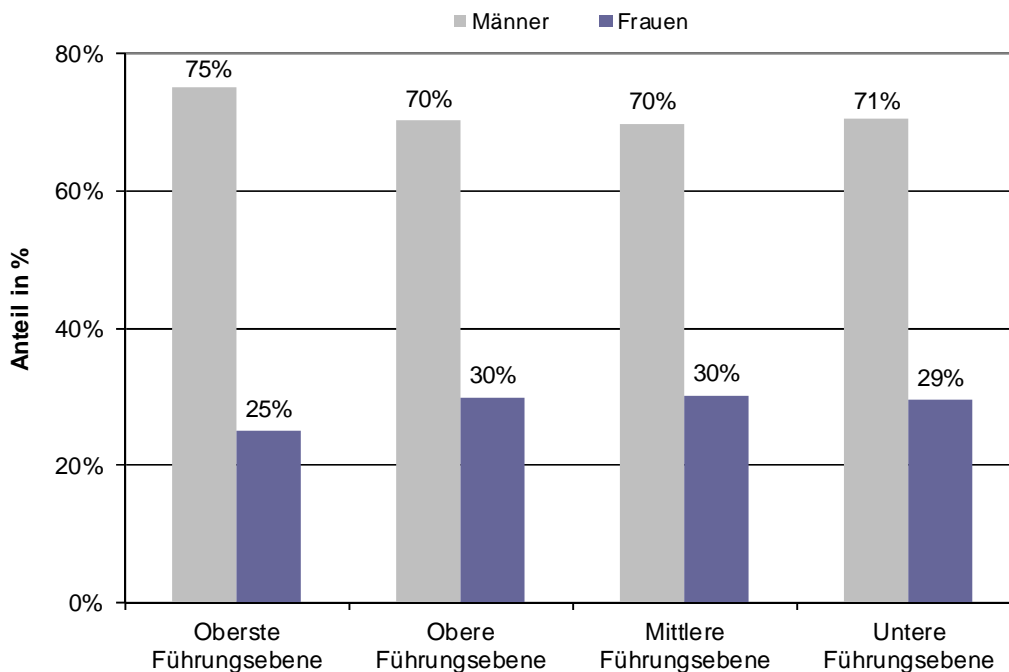
3.1.6 Frauen-/Männeranteil in Führungspositionen

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Koblenz, die im Rahmen einer Vorgesetztenfunktion Personalverantwortung tragen. Im Gegensatz zu den bisher aufgezeigten Personaldaten sind die folgenden Angaben zum Stichtag 30.06.2014 dem Stellenplan entnommen.

Von den insgesamt 202 Stellen der Stadtverwaltung Koblenz mit Personalführungsaufgaben waren zum Stichtag 30.06.2014 insgesamt 60 Stellen von Frauen besetzt. Dies entspricht einem prozentualen Anteil von **29,7 Prozent**.

Die Abbildung 10 zeigt auf, dass die weiblichen Bediensteten in allen Führungsebenen² unterrepräsentiert sind. Hier ist eine gezielte frauenfördernde Personalpolitik notwendig, um mehr qualifizierte Mitarbeiterinnen in Führungspositionen zu bringen.

Abbildung 10: Personal in Führungsfunktionen differenziert nach Führungsebene und Geschlecht (in %)



² Führungsebenen bei der Stadtverwaltung Koblenz (inklusive Stellvertreter):

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; Betriebsleitung Klärwerk und Kanalbetrieb, Stabstellenleitung (insbes. EB 17, Amt 50), Bereichsleitungen im EB 67)

Untere Führungsebene: Sachgebiets-/Sachbereichsleitungen, Meister mit Personalführungsaufgaben, Vorarbeiter (mit Einschränkung), Betriebsleitung städtische Bäder



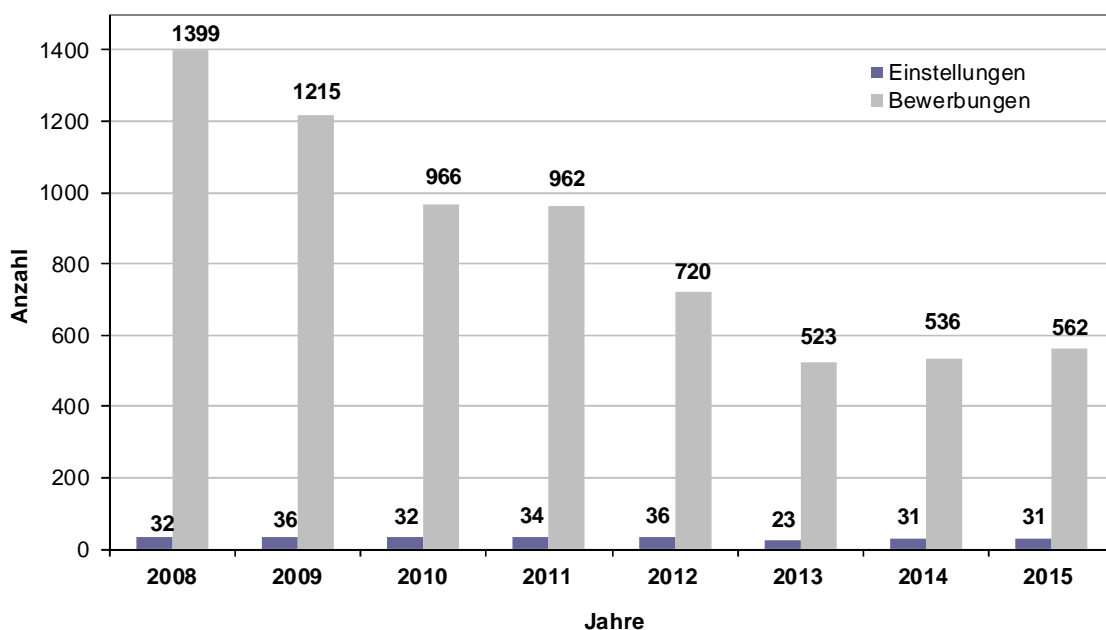
3.2 Personalmarketing und Personalauswahl

3.2.1 Auszubildende und Anwärter

Im Ausbildungsbereich ist in den vergangenen Jahren ein Bewerberrückgang zu verzeichnen. Im Jahr 2014 haben sich für insgesamt 31 Ausbildungsstellen (für 2015) insgesamt 562 Personen beworben (**durchschnittliche Bewerberzahl pro Stellenbesetzung: 18**, vgl. Abbildung 11).

Unter anderem aufgrund der jährlich sehr frühzeitigen Ausschreibung und Besetzung von Ausbildungsplätzen konnte bisher eine Stellenbesetzung mit guten Bewerbern gewährleistet werden. Aufgrund der rückläufigen Bewerberzahlen wird es jedoch voraussichtlich zunehmend schwieriger werden, die freien Ausbildungsplätze mit leistungsstarken Bewerbern besetzen zu können. Ein attraktives Ausbildungs- und Personalmarketing wird daher ein bedeutsames Handlungsfeld der kommenden Jahre sein.

Abbildung 11: 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 2014 mit 31 Ausbildungseinstellungen bei **36,47 Prozent**³ (im Vergleich 2013: 27,05 Prozent).

Die Anzahl der Bewerber im Bereich der Ausbildung, die nach Stellenzusage 2014

³ Berechnung: (Anzahl der Einstellungen 2014 (31)/ Anzahl der Auszubildenden zum Stichtag 31.12.2014 (85)) x 100 %



abgesagt haben, lag mit 9 Absagen bei **27,27 Prozent**⁴ (2013: 13,04 Prozent).

3.2.2 Sonstige Stellenbesetzungen

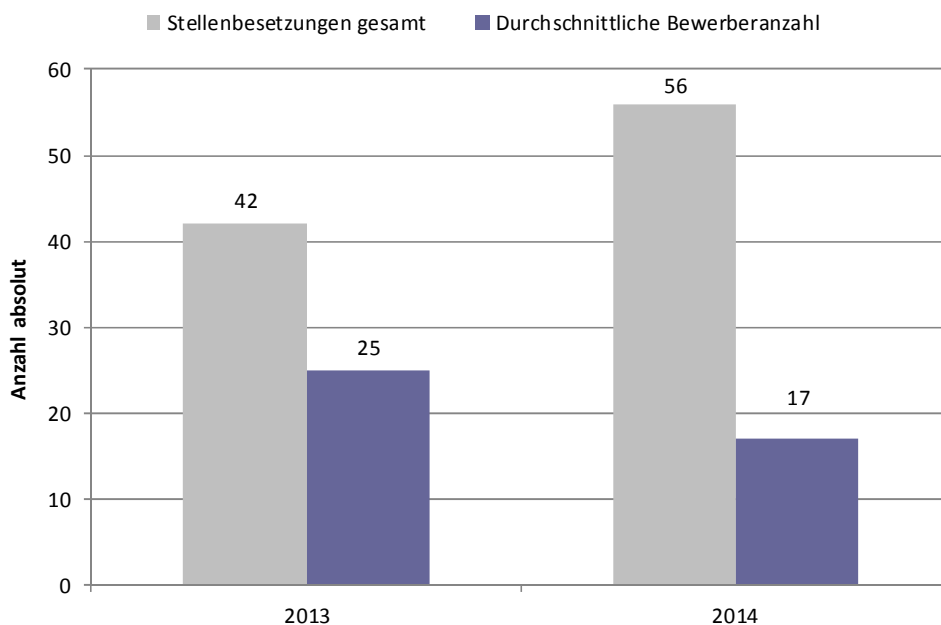
Zur Erhebung der nachfolgend dargestellten Kennzahlen ist Ende 2012/Anfang 2013 von der Statistikstelle der Stadt Koblenz eine Access Bewerberdatenbank und Eingabemaske programmiert worden. Seit diesem Zeitpunkt werden relevante Informationen von Stellenbesetzungsverfahren (u.a. Beginn und Ende eines Verfahrens, eingehende Bewerbungen, Einstellungen etc.) in dieser Eingabemaske erfasst. Die nachfolgend aufgezeigten Daten gelten, aufgrund ihrer neuartigen Erfassung und Auswertung, unter Vorbehalt.

Im Jahr 2014 hat es insgesamt **56 Stellenbesetzungsverfahren** gegeben, auf die sich insgesamt **472 Männer** und **464 Frauen** beworben haben. Jede Stellenausschreibung hat somit durchschnittlich **17 Bewerbungen** hervorgerufen, davon durchschnittlich 9 Bewerbungen von Männern und 8 Bewerbungen von Frauen.

Die Entwicklung der Stellenbesetzungen und Bewerberzahlen 2013 - 2014 ist in Abbildung 12 dargestellt. Der insgesamt zu verzeichnende Bewerberrückgang in den vergangenen Jahren ist, neben den Auswirkungen der demografischen Entwicklung, auf die geringen Bewerberzahlen bei Stellenausschreibungen im Ingenieurwesen sowie in technischen Berufen zurückzuführen.

Die Dauer der 56 Stellenbesetzungsverfahren im Jahr 2014, d.h. die Wochentage zwischen dem Beginn eines Verfahrens und der Entscheidung über die personelle Besetzung, betrug 2014 im Durchschnitt **116 Tage** (im Vergleich 2013: 107 Tage).

Abbildung 12: Entwicklung der Stellenbesetzungen und Bewerberzahlen (absolut)



⁴ Berechnung: (Anzahl der Absagen 2014 nach Zusage zum Ausbildungsplatz (9)/ Anzahl der Ausbildungsstellen 2014 (33)) x 100 %



3.3 Personalentwicklung

3.3.1 Anzahl Auszubildende/Nachwuchskräfte

Zum Stichtag 31.12.2014 waren bei der Stadtverwaltung Koblenz insgesamt 85 Auszubildende/Nachwuchskräfte beschäftigt. Die nachfolgende Abbildung 13 gibt eine Übersicht über die Anzahl der Auszubildenden bzw. Nachwuchskräfte differenziert nach den einzelnen Ausbildungsberufen.

Abbildung 13: Anzahl der Auszubildenden zum Stichtag 31.12.2014 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen

Ausbildungsberuf	Anzahl der Auszubildenden
Anlagenmechaniker	1
Bauzeichner	3
Buchbinder	1
Bürokauffrau/-mann	1
Elektroniker	2
Fachangestellter für Medien- u. Informationsdienste	3
Fachinformatiker	2
Fachkraft für Abwassertechnik	1
Fachkraft für Veranstaltungstechnik	1
Forstwirt	2
Gärtner	13
Kauffrau/-mann für Bürokommunikation	3
Kauffrau/-mann für Tourismus und Freizeit	5
Kfz-Mechatroniker	3
Stadtinspektor-Anwärter	16
Stadtsekretär-Anwärter	8
Studium BWL-Wirtschaftsförderung	1
Technischer Systemplaner	3
Veranstaltungskaufrau/-mann	5
Vermessungstechniker	1
Verwaltungsfachangestellter	10
Summe	85



3.3.2 Anzahl Absolventen Ausbildung/Studium, Übernahmequote

Insgesamt **30 Auszubildende** haben im Jahr 2014 ihre Ausbildung bzw. ihr duales Studium bei der Stadtverwaltung Koblenz beendet (2013: 33 Auszubildende). Von den 30 Absolventen haben zwei ihre Ausbildung mit der Note „sehr gut“, fünfzehn mit der Note „gut“, zehn mit der Note „befriedigend“ und zwei mit der Note „ausreichend“ abgeschlossen. Ein Auszubildender hat die Prüfung nicht bestanden.

Die Abbildung 14 zeigt die Anzahl der Absolventen 2014 differenziert nach den einzelnen Ausbildungsberufen.

Von den insgesamt 30 Absolventen konnten 23 Personen für mindestens ein halbes Jahr, davon 19 unbefristet, bei der Stadtverwaltung Koblenz übernommen werden. Die Übernahmequote beträgt **76,67 Prozent**⁵ (2013: 45,45 Prozent).

Abbildung 14: Anzahl der Absolventen 2014 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen

Ausbildungsberuf	Anzahl der Absolventen im Jahr 2014
Kfz-Mechatroniker	1
Stadtinspektor-Anwärter	7
Stadtsekretär-Anwärter	2
Bauzeichner	1
Bürokauffrau/-mann	1
Fachangestellter für Medien- und Informationsdienste	1
Fachangestellter für Bäderbetriebe	1
Fachinformatiker	1
Fachkraft für Abwassertechnik	1
Gärtner	5
Kauffrau/-mann für Bürokommunikation	3
Kauffrau/-mann für Tourismus und Freizeit	1
Vermessungstechniker	1
Veranstaltungskaufrau/-mann	2
Verwaltungsfachangestellter	2
Summe	30

⁵ Berechnung: (Anzahl der Übernahmen 2014 (23)/ Anzahl der Absolventen 2014 (30)) x 100%



3.3.3 Interne Führungskräfteseminare „Anzahl der Teilnehmer“

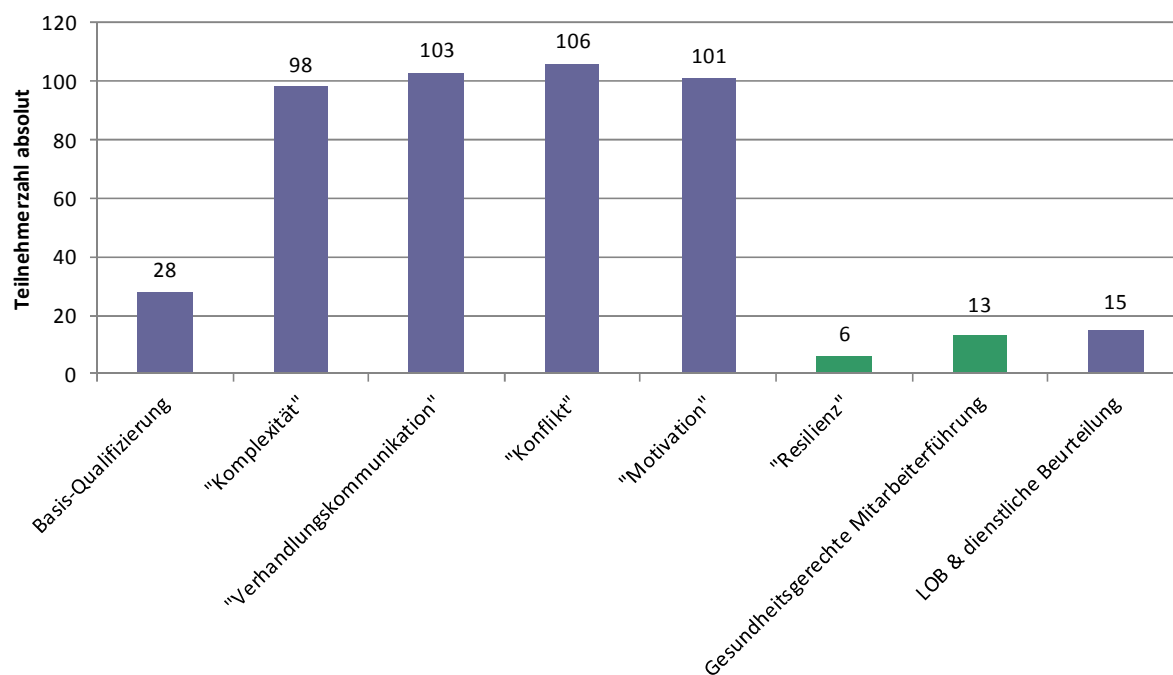
Seit 2012 durchlaufen die Führungskräfte der Stadtverwaltung Koblenz (insbesondere Amts- und Werkleitungen, Abteilungsleitungen, Sachgebiets-/Sachbereichsleitungen) ein modularartig aufgebautes Qualifizierungsprogramm.

Neben einer zweitägigen Basis-Qualifizierung hat das Qualifizierungsprogramm im Jahr 2014 die Aufbaumodule „Umgang mit Komplexität“ (2 Tage), „Verhandlungskommunikation“ (1 Tag), „Konflikt“ (1 Tag) sowie „Motivation“ (1 Tag) umfasst (verpflichtende Seminare).

Darüber hinaus wurden den Führungskräften im Jahr 2014 weitere Seminarangebote im Themenfeld „Führungskompetenz“ unterbreitet (Seminare: „Resilienz - Die Anforderungen als Führungskraft gesund bewältigen“, „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“, „Leistungsentgelt (LOB) und dienstliche Beurteilung“).

Die Teilnehmerzahlen der einzelnen Seminare sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. In grün hinterlegt sind die für die Führungskräfte freiwilligen Seminare 2014.

Abbildung 15: Teilnehmerzahlen der Führungskräfte-seminare 2014



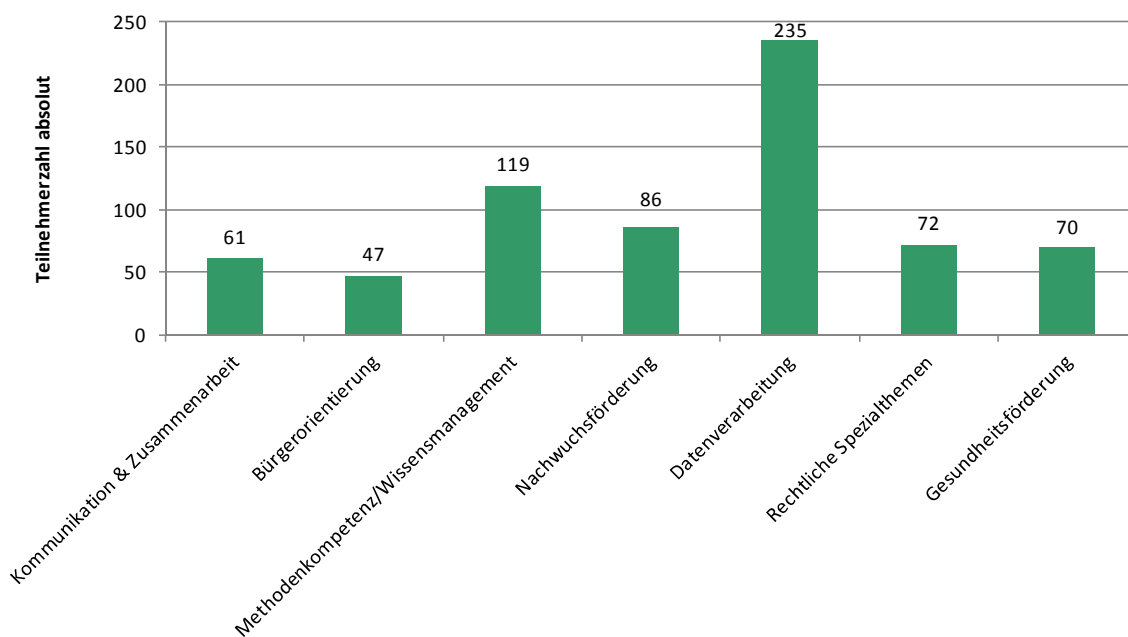


3.3.4 Sonstige interne Personalentwicklungsseminare „Anzahl der Teilnehmer“

Im Jahr 2014 haben insgesamt **690 Mitarbeiter** (Mehrfach-Teilnahmen möglich) die **68 angebotenen Seminare** des internen Fortbildungsprogramms (zum Teil inhaltliche Seminare) besucht (im Vergleich 2013: 419 Mitarbeiter).

Eine differenzierte Betrachtung der Teilnehmer nach Themenfeldern ist der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen. Die hohe Inanspruchnahme der Seminarangebote im Themenfeld Datenverarbeitung resultiert aus einer EDV-Umstellung (Win7 und Win 8).

Abbildung 16: Teilnehmerzahlen interne Fortbildungen 2014 nach Themenfeldern



3.3.5 Fortbildungsaufwendungen je Mitarbeiter

Im Jahr 2014 hat die Stadtverwaltung Koblenz für jeden Mitarbeiter durchschnittlich **rund 183 Euro⁶** an Fortbildungsaufwendungen investiert (im Vergleich 2013: durchschnittlich rund 117 Euro).

Die Kennzahl beinhaltet alle Kosten sowohl für interne als auch externe Fort- und Weiterbildungen exklusive die zentralen Aufwendungen des Amtes 10/Haupt- und Personalamt für Auszubildende und Anwärter.

⁶ Berechnung: Gesamt-Fortbildungsaufwendungen 2014 (396.169,91 €) / Anzahl der Mitarbeiter zum Stichtag 31.12.2014 (2.165).



3.4 Personalerhaltung und Personalbindung

3.4.1 Eigenkündigungsquote

Die Anzahl der fristgerechten Eigenkündigungen/Aufhebungsverträge nach der Fluktuationsanalyse (Eckwertebeschluss zur Stellenreduzierung) betrug im Jahr 2014 **21 Personen** bzw. 17,91 Stellen an Vollzeitäquivalenten. Die Eigenkündigungsquote, gemessen an der Gesamtzahl der Mitarbeiter zum Stichtag 31.12.2014, beträgt 0,97 Prozent.⁷

Die Eigenkündigungsquote hat sich nur geringfügig zu der Quote des Jahres 2013 geändert (0,91 Prozent).

3.4.2 Durchschnittliche Dauer der abgeschlossenen Elternzeit/Beurlaubung

Im Jahr 2014 sind 24 Mitarbeiter aus einer Elternzeit bzw. Beurlaubung aus familiären Gründen in den Dienst zurückgekehrt. Die durchschnittliche Dauer der abgeschlossenen Elternzeit/Beurlaubung beträgt rund **17,5 Monate**.⁸

Im Jahr 2013 sind 14 Mitarbeiter mit einer durchschnittlichen Dauer von rund 11 Monaten aus einer Elternzeit bzw. Beurlaubung aus familiären Gründen in den Dienst zurückgekehrt.

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 2014 beträgt die Krankenquote⁹ **6,45 Prozent** (zum Vergleich 2013: 6,82 Prozent). Das bedeutet, dass 6,45 Prozent der Arbeitszeit aufgrund von Krankheit ausgefallen ist. Dies entspricht 148 Vollzeitäquivalenten.

In der Abbildung 17 ist die Krankenquote im Jahresvergleich 2009 - 2014 dargestellt. Erstmals seit Berichterstattung durch die Statistikstelle 2009 ist die Krankenquote im Vergleich zum Vorjahr gesunken (0,37 Prozentpunkte).

Der Anstieg in den vergangenen Jahren ist im Rahmen einer differenzierten Datenanalyse insbesondere auf die Langzeiterkrankungen (mehr als 100 Tage) zurückzuführen (siehe Abbildung 18). Deren Anteil an der Krankenquote ist in den letzten

⁷ Berechnung: (Anzahl der Eigenkündigungen (21)/ Anzahl der Mitarbeiter zum Stichtag 31.12.2014 (2.165) x 100 %

⁸ Berechnung: Summe der Elternzeit- bzw. Beurlaubungsmonate (420)/ Anzahl der Rückkehrer (24)

⁹ Auszug aus der internen Gesundheitsstatistik der Stadtverwaltung Koblenz.



Jahren kontinuierlich gestiegen und im Jahr 2014 erstmalig wieder gefallen.

Ebenso steigt die Krankenquote mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter fast stetig an. Wie bereits im letzten Jahr erreicht die Krankenquote der über 60-jährigen den höchsten Wert. Zudem ist zu bemerken, dass trotz allgemein niedriger Tendenz die Krankenquote bei den 31- bis 35-jährigen mit 5,75 Prozent seit dem Berichtsjahr 2009 einen Höchststand erreicht hat.

Der aktuelle Rückgang der Krankenquote resultiert hauptsächlich aus einem Rückgang der Langzeiterkrankungen von mehr als 100 Tagen (Rückgang um 0,27 Prozentpunkte).

Abbildung 17: Entwicklung der Krankenquote 2009 - 2014

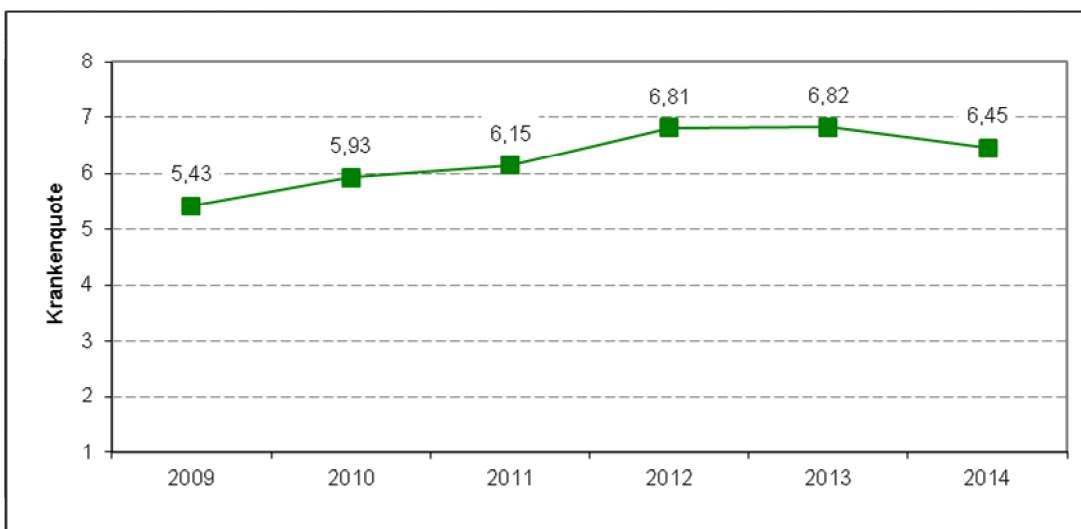
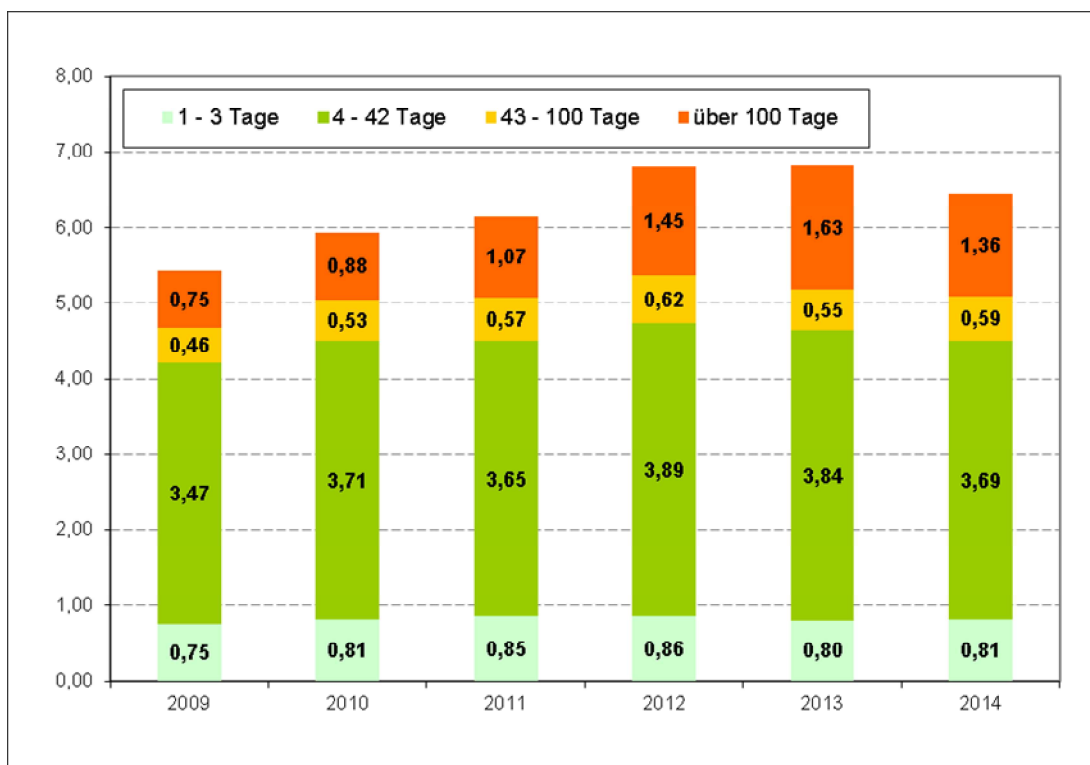


Abbildung 18: Krankenquote 2014 differenziert nach Fehlzeiten





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, Frau Vaupel
AS	Arbeitsschutz	Herr Bretschneider (seit 01.01.2015)



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	in Bearbeitung
1.1.3			Ausrichtung der Ausbildung nach dem quantitativen Personalbedarf.	A	PW, OE	jährlich	erfolgt/ erarbeitet
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	in Bearbeitung
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/ er- arbeitet
2.1.2			Aufstiegsmöglichkeiten.	PW		fortwährend	erfolgt/ er- arbeitet
2.1.3			Ausbau der verwaltungsrelevanten Information und Kommunikation.	GesVw		fortwährend	erfolgt/ er- arbeitet
2.1.4			Neuerstellung eines Leitbildes für die Verwaltung.	PE	BeGeMa	einmalig	offen
2.1.5			Umsetzung eines Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramms.	PE		jährlich	in Bearbei- tung
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/ er- arbeitet
2.1.8			<u>Neu:</u> Startermappe für neue Mitarbeiter.	PE	PW	bei Bedarf	erfolgt/ er- arbeitet
2.1.9			<u>Neu:</u> Mustercheckliste für die Arbeitsaufnahme.	OE		einmalig	erfolgt/ er- arbeitet
2.1.10			<u>Neu:</u> Glückwunschsreiben zur Geburt eines Mitarbeiterkindes.	PE		fortwährend	erfolgt/ er- arbeitet

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



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	erfolgt/ erarbeitet
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	erfolgt/ erarbeitet
2.2.7			Einfaches Bewerbungsverfahren über Onlinebewerbungen.	PW	A	fortwährend	offen
2.2.8			Nutzung von neuen sozialen Medien.	PW	A	nach Bedarf	in Bearbeitung
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	erfolgt/ erarbeitet
3.1.4			Berücksichtigung der jeweiligen Stärken (fachlich, methodisch, sozial) unter Abgleich der persönlichen Einschätzung für die Besetzung von Stellen.	PW		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
4			Personalentwicklung				
4.1			Ausbildung				
4.1.1			Qualifizierung der 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 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 Ausbilder in den Fachämtern und ermöglicht eine Qualitätssteigerung der Ausbildung.	A	PW	jährlich	erfolgt/ erarbeitet
4.1.5			Intensivere Begleitung und Steuerung in allen Phasen der Ausbildung.	A		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
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.	PW	OE	bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet

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	in Bearbeitung
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 Bearbeitung
4.5.2			Erstellung eines Führungskräftenachwuchsqualifizierungsprogramms.	PE		alle 2 Jahre	in Bearbeitung
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	erfolgt/ erarbeitet

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.	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	erfolgt/ erarbeitet
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, bei denen ein Wechsel dem Grunde nach möglich ist (z.B. Ordnungsamts).	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	in Bearbeitung

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	in Bearbeitung
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	erfolgt/ erarbeitet
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			Neu: Beurlaubtentreffen.	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 Teilzeioptionen.	PW	OE, PE	bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
5.4.3			Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten: Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte.	PE	Amt 50	einmalig	erfolgt/ erarbeitet
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	erfolgt/ erarbeitet
5.4.7			Aufnahme von Vereinbarkeitsaspekten in die Führungskräftebildungen.	PE		fortlaufend	erfolgt/ erarbeitet

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	erfolgt/ erarbeitet
5.6		Betriebliches Vorschlagswesen					
5.6.1			Überarbeitung bzw. Anpassung der Richtlinie und eine damit einhergehende Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens.	PE	PR	einmalig	erfolgt/ erarbeitet
5.6.2			Herausstellung der Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen.	PE		fortlaufend	erfolgt/ erarbeitet

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. In regelmäßigen Abständen 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	in Bearbeitung
Maßnahme	1.1.2	Anpassung der quantitativen Personalbedarfsplanung an Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung und Ablauforganisation	Termin: fortwährend
Sachstand:			
<p>Sukzessiv wurden 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. Die Vorgehensweise ist als ständige Aufgabe fortzuführen, denn neue Herausforderungen und Möglichkeiten (beispielsweise im technischen Bereich) beeinflussen die Erwartungen der Dienstleistungsempfänger (Kunden/Bürger). Im Übrigen ist es rational, flächendeckend den Personalbedarf nach erfolgter Aufgabenkritik und Optimierung der Prozesse festzusetzen.</p>			
Ausblick:			
<p>Der Optimierungsprozess für die gesamte Verwaltung wird noch einige Jahre in Anspruch nehmen. Im Jahre 2015 wurde mit der Organisationsuntersuchung des Amtes 36/Umweltamt begonnen.</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	1	Personalbedarfsplanung	Status:
Instrument:	1.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	1.1.3	Ausrichtung der Ausbildung nach dem quantitativen Personalbedarf	Termin: jährlich
<p>Sachstand:</p> <p>Die Ausbildung wird kontinuierlich auf der Grundlage der Altersstruktur der Verwaltung sowie dem künftigen Personalbedarf ausgerichtet.</p> <p>Im kaufmännischen Bereich konnten ab dem 01.08.2015 zwei Ausbildungsplätze für den neuen Ausbildungszweig „Kaufleute für Büromanagement“ eingerichtet werden. Entsprechend den Anforderungen an die kaufmännische Ausbildung in der Kommunalverwaltung erfolgt die neue Ausbildung bedarfsorientiert in den Wahlqualifikationseinheiten „Verwaltung und Recht“ sowie „Öffentliche Finanzwirtschaft“. Die Ausbildungskapazität der Gärtner im EB 67/Eigenbetrieb Grünflächen und Bestattungswesen wurde für den Bereich Garten- und Landschaftsbau auf jährlich drei und im Blumen- und Zierpflanzenbau auf jährlich zwei Ausbildungsplätze festgelegt. Im Rahmen der Ausbildungsmöglichkeiten im technischen Bereich gibt es ab 2015 beim EB 17/Kommunales Gebietsrechenzentrum zwei Plätze für Fachinformatiker. Die Einstellung erfolgt im Wechsel in den Fachrichtungen Systemintegration und Anwendungsentwicklung. Bei der Ausbildung von Verwaltungsberufen wird die Zahl der Ausbildungsplätze weiterhin nach der prognostizierten Fluktuation bemessen.</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
<p>Sachstand:</p> <p>Die Stadtverwaltung verfügt über ein Konzept der systematischen Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen. Vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten, insbesondere das jährliche umfangreiche interne Fortbildungsprogramm (siehe Anlage 7.3), Teamentwicklungsmaßnahmen, externe Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie einzelfallspezifische Entwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Coaching, zielen auf eine kontinuierliche Weiterbildung der Bediensteten ab und rüsten diese für aktuelle und künftige Anforderungen. Im Fokus steht die Förderung von Schlüsselqualifikationen wie bspw. Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz, Eigenständigkeit und Verantwortung etc.</p> <p>Die konkrete Bedarfsermittlung zur Konzeption bedarfsorientierter Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt zum einen durch den Austausch mit den Mitarbeitern bzw. Fachabteilungen. Darüber hinaus wird die Evaluation der Fortbildungsveranstaltungen durch eine kontinuierliche Feedbackabfrage sichergestellt. Die Online-Feedbackbögen enthalten u.a. die</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Fragestellung, in welchen Bereichen die Mitarbeiter einen persönlichen Weiterbildungsbedarf sehen, welche konkreten Seminarthemen von Interesse sind und wie sie den Fortbildungsbedarf für die Gesamtverwaltung einschätzen. Die Evaluation der Veranstaltungen erfolgt monatlich und dient als Grundlage für die Konzeption und Organisation zukünftiger Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen.

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

Sachstand:

Die konkreten Anforderungsprofile werden im Regelfall aus den Stellenbeschreibungen heraus entwickelt. Da derzeit noch nicht für alle Organisationseinheiten und Stellen konkrete bzw. aktuelle Stellenbeschreibungen 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 Kandidaten wird im ersten Schritt der engere Bewerberkreis und unter Nutzung der Möglichkeiten der Auswahlverfahren im zweiten Schritt die zur Einstellung vorgesehene Person unter dem Gesichtspunkt der Eignung, Leistung und Befähigung ermittelt.

Ausblick:

Der durch die Organisationsabteilung des Haupt- und Personalamtes entwickelte neue Vordruck "Stellenbeschreibung" steht nunmehr im Intranet zum Abruf zur Verfügung. Die Organisationseinheiten sind aufgerufen nach und nach aktuelle Stellenbeschreibungen nach dem neuen Muster zu erarbeiten und dabei auch 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: Den Mitarbeitern stehen bei der Stadtverwaltung vielfältige interne und externe Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung. Vergleiche hierzu die Ausführungen zu den Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none">▪ 2.1.2 und 4.3 Aufstiegsmöglichkeiten/-förderung▪ 2.1.5 und 4.5 Führungsnachwuchskräftequalifizierung▪ 4.1.1 Qualifizierung der Ausbilder▪ 4.2 Fortbildung▪ 4.4 Führungskräfteentwicklung▪ 4.6 Teamentwicklung In internen Stellenausschreibungen wird explizit auf Personalentwicklungsmöglichkeiten bei der Stadtverwaltung Koblenz hingewiesen (vgl. auch die Ausführungen zur Maßnahme 2.2.10).			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1.2	Aufstiegsmöglichkeiten	Termin: fortwährend
Sachstand: Aufbauend auf den vielfältigen Angeboten der Fort- und Weiterbildung bietet die Stadtverwaltung Koblenz eine Vielzahl an Aufstiegsmöglichkeiten für verschiedene Berufsgruppen. 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). Im Jahr 2014 konnten zwei Tarifbeschäftigte für den Angestelltenlehrgang II sowie zwei Beamte für die Fortbildungsqualifizierung FQS zugelassen werden. Im Jahr 2015 werden bereits drei Tarifbeschäftigte den Angestelltenlehrgang II sowie fünf Beamte der Stadtverwaltung Koblenz die Fortbildungsqualifizierung FQS beginnen. Auch für den 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 („Auf-			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

stiegsförderung im Vermessungswesen“). Es ist eng angelehnt an die Fortbildungsqualifizierung der Beamten im allgemeinen Verwaltungsbereich und sieht sowohl allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Mayen als auch berufsspezifische Praktikumsmodule vor. Nach derzeitigem Sachstand gibt es eine grundsätzlich geeignete Stelle des gehobenen Dienstes bei Amt 62/Amt für Stadtvermessung und Bodenmanagement, die in Abstimmung mit dem Fachamt für qualifizierte Personen im mittleren vermessungstechnischen Dienst ausgeschrieben werden könnte. Die Realisierung befindet sich gegenwärtig noch im Abstimmungsprozess.

Über die Aufstiegsmöglichkeiten für den Bereich des Vermessungswesens hinausgehend konnte im März 2015 die erste Fortbildungsqualifizierung für insgesamt drei Bautechniker des Eigenbetriebs Stadtentwässerung bzw. des Kommunalen Servicebetriebs Koblenz ermöglicht werden („Aufstiegsförderung für Bautechniker“). Die Qualifizierung steht in enger Anlehnung an die Maßnahmen im Beamtenbereich (s. o.) und sieht sowohl eine überfachliche Qualifizierung an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Mayen als auch geeignete fachspezifische Hospitationen bei anderen Verwaltungen vor. Die Qualifizierungen werden voraussichtlich noch in 2015 abgeschlossen werden.

Ausblick:

Aufstiegsmöglichkeiten werden kontinuierlich angeboten, um den Mitarbeitern eine berufliche Perspektive bei der Verwaltung aufzuzeigen.

Über die aufgezeigten Berufsgruppen hinausgehend werden die Aufstiegsmöglichkeiten für weitere Berufsgruppen weiterentwickelt. U.a. für den Bereich des Tiefbauamtes sollen grundsätzlich entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Das Haupt- und Personalamt steht diesbezüglich mit dem Tiefbauamt in Verbindung, um bei einer Konkretisierung des Bedarfs ein entsprechendes Auswahlverfahren durchführen zu können

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1.3	Ausbau der verwaltungsrelevanten Information und Kommunikation	Termin: fortwährend

Sachstand:

Im Rahmen einer intern ausgerichteten Kommunikation werden die Mitarbeiter über verwaltungs- bzw. personalrelevante Aspekte informiert und so unmittelbar am Verwaltungsgeschehen beteiligt. In der Regel erfolgt die Information durch eine indirekte Kommunikation über Mitteilungsblätter, die Mitarbeiterzeitung sowie das Intranet und direkt über die jährliche Personalversammlung.

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.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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 Verwaltungsleitbild nach innen ist eine schriftliche Erklärung der Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien. Ziel eines Leitbildes ist die Entwicklung einer einheitlichen Identität und eines gemeinsamen Werteverständnisses.</p> <p>Es ist geplant, im Jahr 2016 ein Leitbild für die Stadtverwaltung Koblenz unter Beteiligung der Verwaltungsspitze, der Führungskräfte und Mitarbeiter, der Personal- und Schwerbehindertenvertretung sowie der Gleichstellungsstelle der Stadt Koblenz zu entwickeln.</p>			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	in Bearbeitung
Maßnahme	2.1.5	Umsetzung eines Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramms	Termin: jährlich
Sachstand:			
<p>Ein Konzept für ein Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramm wird gegenwärtig erarbeitet. Es zielt darauf ab, qualifizierte Mitarbeiter der Verwaltung systematisch auf eine Führungsrolle vorzubereiten und ihnen Sicherheit bei der Erfüllung ihrer späteren Führungsaufgaben zu vermitteln. Die Verwaltung kann durch dieses Programm systematisch die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter nutzen und zudem die Leistung und Motivation der Beschäftigten steigern.</p> <p>Das Führungskräftenachwuchsqualifizierungsprogramm soll noch im laufenden Jahr 2015 erstmalig umgesetzt werden.</p>			

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



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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
<p>Sachstand:</p> <p>Das Betriebliche Vorschlagswesen zielt darauf ab, die Ideen der 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 Mitarbeiter wird das Instrument des Betrieblichen Vorschlagswesens sehr gut in Anspruch genommen. Seit dem Jahr 2012 sind rund 250 Verbesserungsvorschläge beim Haupt- und Personalamt eingegangen, von denen rund 70 Vorschläge bereits umgesetzt werden konnten.</p> <p>Die Richtlinie „Betriebliches Vorschlagswesen - Richtlinie über die Behandlung von Verbesserungsvorschlägen bei der Stadtverwaltung Koblenz“ wurde im April 2014 überarbeitet bzw. optimiert (siehe Anlage 7.4).</p>			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1.8	<u>Neu:</u> Erstellung und Ausgabe einer Startermappe für neue Mitarbeiter	Termin: bei Bedarf
<p>Sachstand:</p> <p>Die ersten Tage als 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 Mitarbeitern den Einstieg zu erleichtern und sie schnell in die Verwaltung zu integrieren.</p> <p>Aus diesem Grund hat die Verwaltung im Januar 2015 eine Informationsbroschüre für neue Mitarbeiter erstellt, die am ersten Arbeitstag im persönlichen Gespräch ausgehändigt wird. Die „Startermappe“ gibt einen Überblick über alle wichtigen Informationen, die den Start bei der Verwaltung erleichtern (siehe Anlage 7.5).</p> <p>Ausblick:</p> <p>Die Informationsbroschüre wird kontinuierlich fortgeschrieben bzw. aktualisiert.</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1.9	<u>Neu:</u> Mustercheckliste für die Arbeitsaufnahme neuer Mitarbeiter bzw. bei Arbeitsplatzwechsel	Termin: einmalig
Sachstand:			
<p>Ein gut vorbereiteter Arbeitsplatz bei Arbeitsaufnahme ist ein Zeichen der Wertschätzung für einen neuen Kollegen und Bestandteil einer professionellen und strukturierten Einarbeitung in einem neuen Arbeitsumfeld.</p> <p>Die Vorbereitung des Arbeitsplatzes bei Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern innerhalb der Verwaltung sowie bei Beschäftigungsaufnahme neuer Kollegen erfordert regelmäßig verschiedenste Veranlassungen durch die jeweilige unmittelbare Führungskraft.</p> <p>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.</p>			

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.1	Internes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1.10	<u>Neu:</u> Glückwunschsreiben zur Geburt eines Mitarbeiterkindes	Termin: fortwährend
Sachstand:			
<p>Seit Juni 2013 erhalten die Mitarbeiter zur Geburt eines Kindes ein persönliches Glückwunschsreiben vom Oberbürgermeister der Stadt Koblenz. Die persönliche Gratulation wird von den Mitarbeitern sehr positiv angenommen.</p>			

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:			
<p>Besondere Erfolge und Leistungen der Verwaltung werden nach Möglichkeit in Medien dargestellt.</p>			



Ausblick:
Die Darstellung/Präsenz in den Medien über Erfolge und Leistungen der Verwaltung soll weiter ausgebaut werden.

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, sowie im Hinblick auf eine möglichst breite Bewerberauswahl und der Gewinnung des am besten geeigneten Bewerbers 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 Stellenausschreibungen, Ausbildung und Praktikum im Jahr 2014 optimiert worden. U.a. wurde eine themenspezifische Internetseite www.ausbildung.koblenz.de mit Informationen zum Ausbildungsangebot der Stadt Koblenz eingerichtet.

Ausblick:
Der Internetauftritt der Stadtverwaltung Koblenz soll weiterhin optimiert werden.

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

Sachstand:
Das Haupt- und Personalamt bietet den umliegenden Schulen in jedem Jahr Informationsveranstaltungen über die Ausbildungsmöglichkeiten in der Stadtverwaltung Koblenz an. Entsprechende Infobroschüren werden insbesondere den Laufbahnberatern der Schulen



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

mit der Bitte um Veröffentlichung zur Verfügung gestellt.

Ausblick:

Der Kontakt zu den Schulen bzw. Laufbahnberatern soll 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 Schülern sowie Berufseinsteigern 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 441 Personen ein Praktikum in verschiedenen Ämtern und Abteilungen der Stadtverwaltung Koblenz absolviert.

Handlungsfeld:	2	Personalmarketing	Status:
Instrument:	2.2	Externes Personalmarketing	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.2.6	Teilnahme an Berufsinfobörsen und Ausbildungsmessen	Termin: jährlich

Sachstand:

Die Teilnahme an Ausbildungsbörsen und Informationsveranstaltungen zum Thema Ausbildung wurde deutlich erhöht (Azubi- und Studientage Koblenz, Ausbildungsbörse BBS Lahnstein, Ausbildungsmesse der Clemens-Brentano-/Overberg Realschule plus Koblenz, Aktionstag „Ausbildungschance“ der IHK und Arbeitsagentur Koblenz im Löhr-Center Koblenz). Für den Ausbildungsberuf „Gärtner“ des EB 67/Eigenbetriebes Grünflächen und Bestattungswesen erfolgt zusätzlich eine Teilnahme an der Messe „RheinlandBau“ (bereits seit 2014) sowie an einer Informationsveranstaltung der IGS Pollenfeld und im Schulzentrum Höhr-Grenzhausen.

Ausblick:

In den kommenden Jahren ist weiterhin eine vermehrte Teilnahme an Berufsinfobörsen bzw. Ausbildungsmessen geplant.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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	in Bearbeitung
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 Arbeitgeberin darzustellen und gezielt nach interessanten Kandidaten für ein bestimmtes Profil zu suchen. Von Seiten der Verwaltung werden neue soziale Medien bisher noch nicht genutzt. Ausblick: Gegenwärtig prüft das Haupt- und Personalamt die Darstellung von Ausbildungsmöglichkeiten der Stadtverwaltung Koblenz über soziale Netzwerke. Maßnahmen hierzu sind im Vorfeld noch mit dem Landesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit Rheinland-Pfalz abzustimmen.			

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



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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 worden.

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

Darüber hinaus weist die neue Stellenausschreibung darauf hin, dass die Verwaltung aktiv die Gleichbehandlung von 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.

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:

Voraussichtlich noch im laufenden Jahr 2015 wird die erste Führungsnachwuchskräfteentwicklung beginnen.

Das Qualifizierungsprogramm wird in der Verwaltung ausgeschrieben werden, sodass sich die Mitarbeiter hierauf intern bewerben können. Die Auswahl qualifizierter Mitarbeiter wird anhand eines strukturierten Auswahlverfahrens bzw. einer Potenzialanalyse erfolgen.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	3	Personalauswahl	Status:
Instrument:	3.1	Personalauswahlverfahren	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	3.1.2	Inanspruchnahme einer gezielten externen Unterstützung	Termin: bei Bedarf
Sachstand:			
<p>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.</p> <p>Im Hinblick auf die entstehenden Kosten für die externe Beratung und Begleitung sind -vor dem Hintergrund der allgemeinen Anstrengungen zur Haushaltskonsolidierung- finanzielle Grenzen gesetzt.</p>			
Ausblick:			
Eine externe Beratung wird im Bedarfsfall punktuell bei Stellenvakanzen im Bereich der herausgehobenen Führungspositionen in Anspruch genommen.			

Handlungsfeld:	3	Personalauswahl	Status:
Instrument:	3.1	Personalauswahlverfahren	erfolgt/erarbeitet
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. 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 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 Bewerber eine gute Vergleichbarkeit der Kandidaten. Die Ergebnisse werden im jeweiligen Auswahlverfahren dokumentiert und tragen somit zur Transparenz und zur Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse bei.</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Die bereits seit Jahren praktizierte Vorgehensweise hat in der Vergangenheit zu einem hohen Erkenntnisgewinn über die Bewerber führen können und bei entsprechend geeigneter Bewerberlage zu durchweg guten Stellenbesetzungen geführt.

Das strukturierte Auswahlverfahren ist sowohl auf der Mitarbeiterseite als auch bei der Vorgesetztenenebene ein allgemein anerkanntes und akzeptiertes Verfahren.

Ausblick:

Gegenwärtig ist keine grundlegende Veränderung des Auswahlverfahrens geplant. Eventuelle situationsabhängige Optimierungen im Einzelfall sind jedoch nicht ausgeschlossen.

Handlungsfeld:	3	Personalauswahl	Status:
Instrument:	3.1	Personalauswahlverfahren	erfolgt/erarbeitet
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, ungelernte 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 Ausbilder	Termin: jährlich

Sachstand:

Seit 2014 werden den Ausbildern im Rahmen einer modulartig aufgebauten Weiterbildung, unterteilt für die Ausbildungsbereiche „Handwerk und Technik“ sowie für „kaufmännische-



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

und Verwaltungsausbildung“, bedarfs- und situationsgerecht Ausbildungsthemen vermittelt. Die einzelnen Seminare werden im Rahmen des jährlichen internen Fortbildungsprogramms der Stadtverwaltung Koblenz angeboten. Schwerpunkt der angebotenen Weiterbildungen ist die konstruktive Kooperation zwischen dem verantwortlichen Ausbildenden und 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 Ausbildenden.

In 2014 wurden den Ausbildern zwei Seminare zu den Themenfeldern „Ausbildung gestalten“ sowie „Beurteilung und Konflikte in der Ausbildung“ angeboten.

Im laufenden Jahr 2015 gibt es spezielle Seminare im Bereich „Motivation und Kommunikation“ sowie „Führung von Auszubildenden, Führen mit und durch Ziele“ (siehe Fortbildungsprogramm, Anlage 7.3). Darüber hinaus findet in 2015 erstmalig eine Ausbilderkonferenz für die Ausbildungsbereiche „Handwerk und Technik“ sowie „Kaufmännisch und Verwaltung“ statt. Letzteres gibt den Ausbildern die Gelegenheit, sich über ihre Arbeit und zu aktuellen Themen auszutauschen sowie Anregungen aufzunehmen und gemeinsam Lösungsansätze für das künftige Handeln zu erarbeiten.

Ausblick:

In der Zukunft soll die modulartig 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 werden jedes Jahr zu Beginn der Ausbildung für die Auszubildenden des 2. und 3. Einstiegsamtes (ehemals mittlerer und gehobener Dienst) Einführungsseminare angeboten. Im Rahmen der Einführung in die Verwaltungspraxis werden im ersten Monat des Vorbereitungsdienstes den Anwärtern 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.

Erstmalig im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms 2015 der Stadtverwaltung Kob-



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

lenz werden den Auszubildenden spezielle Seminare angeboten (siehe Anlage 7.3). Das Seminar „Der IT-Arbeitsplatz der Stadtverwaltung Koblenz“ vermittelt allgemeine IT-Informationen und zielt auf ein besseres Verständnis über die Komplexität, die sich hinter einem IT-Arbeitsplatz verbirgt, ab. Das Seminar „Umgang mit Belastung und Stress in Studium und Ausbildung“ informiert die Auszubildenden über mögliche Belastungen am Arbeitsplatz und deren Zusammenhänge zur persönlichen Lebensführung und weist auf mögliche Gefahren hin. Es werden verschiedene Seminartermine angeboten, zu denen sich die Auszubildenden anmelden können.

Ausblick:

Zukünftig werden weiterhin bedarfsorientierte Einführungsseminare für neue Auszubildende angeboten. Weitere wichtige Themen, wie z.B. die Vermittlung interkultureller Kompetenzen oder das vom Stadtrat beschlossene Klimaschutzkonzept, sollen bereits zum Ausbildungsbeginn den neuen Mitarbeitern vermittelt werden.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.1	Ausbildung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.1.3	Erfahrungsaustausch für Ausbilder implementieren	Termin: halbjährlich

Sachstand:

Erstmalig im laufenden Jahr 2015 wird den Ausbildern der Ämter/Eigenbetriebe im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms eine Konferenz für die Ausbildungsbereiche „Handwerk und Technik“ sowie „Kaufmännisch und Verwaltung“ angeboten (siehe Anlage 7.3). Im Mittelpunkt dieser Veranstaltung steht der gegenseitige Austausch der Teilnehmer. Sie erhalten hierdurch Gelegenheit, sich über ihre Arbeit als Ausbilder und zu aktuellen Themen zu unterhalten sowie Anregungen aufzunehmen und gemeinsam Lösungsansätze für das künftige Handeln zu erarbeiten.

Ausblick:

Auch zukünftig soll die Ausbilderkonferenz bzw. der Erfahrungsaustausch für Ausbilder angeboten werden.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.1	Ausbildung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.1.4	Einrichtung eines Patensystems je Berufssparte zur intensiveren Betreuung der theoretischen und praktischen Ausbildungsinhalte. Diese Instanz bildet das Verbindungsglied zwischen Ausbilder in den Fachämtern und dem Haupt- und Personalamt und ermöglicht	Termin: jährlich



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

		eine Qualitätssteigerung der Ausbildung.	
<p>Sachstand: Das Patensystem wurde im Jahr 2013 zunächst für die Verwaltungsfachangestellten sowie für die Kauffrauen/-männer für Bürokommunikation im ersten Ausbildungsjahr installiert. Seit dem Jahr 2014 konnte das Patensystem auf alle Büroberufe erweitert werden.</p>			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.1	Ausbildung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.1.5	Intensivere Begleitung und Steuerung in allen Phasen der Ausbildung.	Termin: fortwährend
<p>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 worden. 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 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.</p>			

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
<p>Sachstand: Der Verwaltung ist es sehr wichtig, den 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 Mitarbeitern angeboten. Auf der Grundlage der Seminarevaluationen der vergangenen Jahre konnte bereits das Fortbildungsprogramm 2014 im Vergleich zu den Vorjahren weiterentwickelt und optimiert</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

werden. Zu den fachübergreifenden Themen Kommunikation und Zusammenarbeit, Bürgerorientierung, Methodenkompetenz/Wissensmanagement, Führungskompetenz, Nachwuchsförderung, Datenverarbeitung, rechtliche Spezialthemen und Gesundheitsförderung konnten den Mitarbeitern im Jahr 2014 insgesamt 41 themenspezifische Seminare an 63 Seminarterminen angeboten werden. Durch zielgruppenspezifische Angebote sowie durch kontinuierliche Marketingmaßnahmen erreichte das Programm 2014 eine Gesamtaus-schöpfung in Höhe von 91 Prozent (gesamte Teilnehmerzahl: 1.160 Personen).

Auch für das Jahr 2015 konnte das interne Fortbildungsprogramm weiter ausgebaut und optimiert werden (siehe Anlage 7.3). Alleine in diesem Jahr werden den Mitarbeitern insgesamt 91 thematisch verschiedene Seminare an rund 170 Einzelterminen angeboten. Die Fortbildungsveranstaltungen differenzieren sich nach den Themenfeldern Sprach- und Sozialkompetenz, Methodenkompetenz/Wissensmanagement, Führungskompetenz, IT-Kompetenz, Rechtskompetenz, Interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Familie & Beruf, Gesundheitsförderung und Ausbildung.

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 Mitarbeiter mit Kindern besteht bei der Teilnahme von Fortbildungsveranstaltungen die Möglichkeit, bei Betreuungseingpässen die Kindernotfallbetreuung in einer der vier städtischen Kindertagesstätten in Anspruch zu nehmen.

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 Mitarbeitern 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: ---			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.3	Aufstiegsförderung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.3.1	Fortentwicklung des Konzeptes zur Aufstiegsförderung, insbesondere auch die Förderung staatlich anerkannter Techniker.	Termin: bei Bedarf
Sachstand: Vergleiche hierzu die Ausführungen zur Maßnahme 2.1.2 - Aufstiegsmöglichkeiten.			

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: <p>Im Rahmen der städtischen Personalentwicklung stellt die Führungskräfteentwicklung ein essentielles Instrument zur gezielten Befriedigung des Bedarfs an entsprechenden qualifizierten Führungskräften dar. Gegenwärtig hat die Stadtverwaltung Koblenz rund 202 Stellen mit Personalführungsaufgaben (insbesondere Amts- und Werkleiter, Stabstellenleiter, Abteilungsleiter, Sachgebiets-/Sachbereichsleiter, Meister und Vorarbeiter mit Personalführungsaufgaben).</p> <p>Die individuelle Entwicklung der städtischen Führungskräfte erfolgt seit dem Jahr 2012 u.a. durch eine modulartig aufgebaute Qualifizierungsreihe, zu der die Führungskräfte aller Ebenen eingeladen werden (es besteht eine Teilnahmepflicht).</p> <p>In den Jahren 2012/2013 konnten die Module „Professionelles Führen“, „Spezifische Mitarbeiterführung“, „Interne konstruktive Kooperation“ sowie „Externe Kundenorientierung“ angeboten werden. Im Jahr 2014 umfasste die Qualifizierungsreihe die Aufbaumodule „Umgang mit Komplexität“, „Verhandlungskommunikation“, „Konflikt“ sowie „Motivation“. Die Qualifizierungen 2014 wurden von insgesamt rund 111 städtischen Führungskräften bzw. Mitarbeitern mit Führungsaufgaben/-funktionen besucht. Darüber hinaus konnten im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms 2014 weitere Seminare zur Förderung der Führungskompetenz angeboten werden, u.a. „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“, „Resilienz - Die Anforderungen als Führungskraft gesund bewältigen“ sowie „Leistungsentgelt (LOB) und dienstliche Beurteilung“.</p> <p>Für das laufende Jahr 2015 wird die Qualifizierungsreihe fortgeführt. Den Führungskräften, die die Qualifizierungsreihe bisher noch nicht besucht haben, wird die Teilnahme an einer Basis- Qualifizierung „Professionelle operative Führung“ sowie an den Aufbaumodulen „Konflikt - professioneller Umgang mit Widerstand und Hindernissen“ und „Motivation - Motive, Engagement und Einflussnahme“ ermöglicht. Da es für die Amts- und Werkleitungen</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

sowie deren Stellvertreter zunehmend wichtiger wird, im beruflichen Kontext Entwicklungsprozesse gezielt und bewusst zu kontrollieren, also zu steuern, gibt es für diese Zielgruppe ein spezifisches Seminarangebot zum Thema „Veränderungsentwicklung“.

Darüber hinaus konnten, im Hinblick auf die Bedeutsamkeit der Führungskräfteentwicklung und der Vielfalt an bedeutsamen Führungsthemen, die freiwilligen Seminarangebote im Themenbereich Führungskompetenz für das Jahr 2015 weiter ausgebaut werden. Es werden folgende Seminare angeboten:

- Supervision
- „Frauen in Führungsverantwortung - aktiv, authentisch, erfolgreich“
- „Kommunikation und Beziehungsmanagement im Führungsalltag“
- „Anerkennung und konstruktive Kritik - gelingendes Feedback zwischen Handwerk und Haltung“
- „Jeder Mitarbeiter ist anders - vielfältig führen und dabei die Lernmotivation im Team steigern“
- „Authentisch führen mit dem „inneren Team“
- „Führen und Motivieren bei zunehmender Leistungsverdichtung“
- „Die Informationsflut meistern - professionelles Informations- und Wissensmanagement“
- „Führen unter demografischen Veränderungen“
- „Leistungsentgelt (LOB) und dienstliche Beurteilung“
- Einzelcoaching für Führungskräfte

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.

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

Sachstand:

Coaching bei der Stadtverwaltung Koblenz ist ein innovatives Qualifizierungs- und Personalentwicklungsinstrument. Ziel von Coaching ist die Förderung von Selbstreflexion und Selbststeuerung der städtischen Führungskräfte, die Verbesserung der eigenen Wahrnehmung, Perspektivwechsel und die Entwicklung von neuen Verhaltensoptionen.

Coaching bietet eine Kombination aus Training, Beratung und Anleitung im Hinblick auf



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Persönlichkeits- und Berufsprobleme und stellt eine spezifische Hilfestellung dar, um den gestiegenen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht werden zu können. Ziel des Coachings ist es, im Dialog mit einem externen Coach persönliche Ziele, Strategien und Verhaltensweisen herauszuarbeiten und umzusetzen. Es wird zunehmend zur Entwicklung und Begleitung von städtischen Führungskräften eingesetzt.

Über das Einzelcoaching hinausgehend konnten in der Vergangenheit vereinzelte Gruppencoachings ermöglicht werden. Diese Form der Beratung bezieht sich auf Personenkreise mit beruflichem Funktions- und Systemzusammenhang, wie bspw. ein Führungsteam, eine Abteilung oder anderweitige Organisationseinheiten und zielt auf die Entwicklung eines Teams sowie die Verbesserung von Führungs- und Leistungsverhalten ab.

Ausblick:

Auch zukünftig soll der Einsatz von Coaching für Führungskräfte und Teams als einzelfall-spezifisches Personalentwicklungsinstrument weiter ermöglicht werden.

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.4	Führungskräfteentwicklung	in Bearbeitung
Maßnahme	4.4.3	Überarbeitung der Führungsleitlinien	Termin: einmalig

Sachstand:

Die gegenwärtigen, aus den 1990er Jahren stammenden „Leitlinien über Zusammenarbeit und Mitarbeiter/innen-Führung“ sollen noch im laufenden Jahr 2015 überarbeitet werden. Ziel ist die Definition gemeinsamer Werte und Vorstellungen von Führung.

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

Ausblick: Die konzeptionelle Ausarbeitung und Implementierung ist für 2016 geplant.

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:

Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 3.1.1.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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: Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 2.1.5.			

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 mit den Ämtern/Eigenbetrieben bzw. Mitarbeitern und der städtischen Personalentwicklung sowie durch einen expliziten Hinweis im städtischen Fortbildungsprogramm (siehe Anlage 7.3).			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.6	Teamentwicklung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.6.2	Bedarfsgerechter Einsatz von Teamentwicklungsmaßnahmen.	Termin: bei Bedarf
Sachstand: Alle Veränderungen organisatorischer, technischer oder personeller Art wirken sich immer auch auf das Team bzw. die Arbeitsgruppe aus. Umso bedeutsamer ist und wird das Angebot an Teamentwicklungsmaßnahmen für Ämter, Abteilungen, Sachgebiete etc. Entsprechende Maßnahmen zielen beispielsweise auf die Ausrichtung einer gemeinsamen Perspektive, auf Prozesse und Aufgabenverteilung, auf Rollen und Erwartungen und/oder auf die Abstimmung der Zusammenarbeit und der Kommunikation ab. Entsprechende Maßnahmen werden Amts-/Eigenbetriebs-/Abteilungs-/Teamspezifisch angeboten und eingesetzt, u.a. im Jahr 2014 im Amt 65/Zentrales Gebäudemanagement oder im Eigenbetrieb Koblenz-Touristik/Koblenz-Kongress. Weitere Teamentwicklungsmaßnahmen sind in Planung.			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.7	Job-Rotation	offen
Maßnahme	4.7.1	Konzeptionelle Ausarbeitung und Angebot für 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: ---			

Handlungsfeld:	4	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	4.8	Mitarbeitergespräch	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	4.8.1	Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt.	Termin: fortwährend

Sachstand:

Das Mitarbeitergespräch als eigenständiges Instrument der Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter 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.

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 Austauschs 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.

Um der Bedeutsamkeit einer kontinuierlichen Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gerecht zu werden und diese herauszustellen, werden im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms 2015 spezifische Fortbildungsveranstaltungen in diesem Themenfeld angeboten, z.B. „Kommunikation und Beziehungsmanagement im Führungsalltag“ oder „Anerkennung und konstruktive Kritik - gelingendes Feedback zwischen Hand-



werk und Haltung“ (siehe Anlage 7.3).

Ausblick:

Auch zukünftig soll die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs bzw. einer regelmäßigen Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt 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:

Im Bewertungszeitraum 2009 - 2011 war die Thematik der Personalentwicklung erstmals als freiwilliger Eintrag im Rahmen der dienstlichen Beurteilung aufgenommen worden. Leider wurde dieses neue Instrument damals nicht ausreichend genutzt. Im Rahmen der Regelbeurteilung sind keine verwertbaren konkreten Entwicklungsvorschläge beim Haupt- und Personalamt eingegangen, aus denen sich Handlungsmöglichkeiten oder Handlungskonsequenzen für die Personalverwaltung ergeben hätten.

Der zweite Beurteilungszeitraum endete zum 31.08.2014. Als Stichtag für den Eingang der ca. 1400 Beurteilungen war grundsätzlich der 31.12.2014 vorgesehen. Einige Ämter/Eigenbetriebe haben aufgrund umfangreicher Projekte um eine Verlängerung des Stichtages gebeten. Aus diesem Grund ist eine Auswertung der dienstlichen Beurteilungen des neuen Beurteilungsdurchgangs derzeit auch unter dem Gesichtspunkt konkreter Personalentwicklungsvorschläge noch nicht abgeschlossen. Es zeichnet sich jedoch auch weiterhin eine geringe Nutzung des Instruments ab.

Ausblick:

Die Thematik soll auch weiterhin in das Bewusstsein der Führungskräfte und Bediensteten gerufen werden. Darüber hinaus wird der Personalentwicklungsvorschlag auch als Thema in allen Seminaren zum Thema "LOB und dienstliche Beurteilung" angesprochen.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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 (spezifisches Seminarangebot „Leistungsentgelt und dienstliche Beurteilung“, siehe Fortbildungsprogramm/Anlage 7.3). Bedienstete, denen eine Führungsaufgabe neu übertragen wird, wurden und werden durch das Haupt- und Personalamt zu diesem Seminar eingeladen.

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.

Der letzte Beurteilungszeitraum endete Ende 2014. Der aktuelle Beurteilungszeitraum der Regelbeurteilung umfasst die Periode 01.09.2014 bis 31.08.2017.

Ausblick:

Ähnlich wie das nachfolgende Instrument der Leistungsorientierten Bezahlung (LOB/Leistungsprämien) bedarf das Instrument der dienstlichen Beurteilung eines stetigen Controllings und einer stetigen Optimierung. Diese wird im Rahmen einer seit Ende 2014 bestehenden Arbeitsgruppe weiter vorangetrieben (siehe auch Punkt 4.11.1)

Der nächste Seminartermin findet am 18.06.2015 statt.

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

Leistungsorientierte Bezahlung:

Sachstand:

Das Thema Leistungsorientierte Bezahlung ist regelmäßiger Bestandteil der internen Führungskräftebildungen (spezifisches Seminarangebot „Leistungsentgelt und dienstliche Beurteilung“, siehe Fortbildungsprogramm/Anlage 7.3). Bedienstete, denen eine Führungsaufgabe neu übertragen wird, wurden und werden durch das Haupt- und Personalamt zu diesem Seminar eingeladen.

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.

Die Gespräche zur Leistungsorientierten Bezahlung für die Tarifbeschäftigten der Stadtverwaltung Koblenz werden im Jahresrhythmus durchgeführt. Die aktuelle Periode umfasst den Zeitraum 01.09.2014 bis 31.08.2015.

Ausblick:

Das Instrument der Leistungsorientierten Bezahlung bietet in besonderer Weise die Möglichkeit einer leistungs- und aufgabenbezogenen Kommunikation zwischen Vorgesetzten-ebene einerseits und den Mitarbeitern andererseits.

Vor diesem Hintergrund besteht die Absicht einer weiteren Optimierung des Instruments u.a. durch eine Änderung der Wertungsskalen und einer Stärkung des Wertungskriteriums der Arbeitsqualität.

Seit Ende 2014 tagt eine Arbeitsgruppe aus Vertretern sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeberseite. Hierbei konnten bereits grundlegende strukturelle Veränderungen als Fixpunkte erarbeitet werden.

Im Hinblick auf die engen Zusammenhänge zwischen Leistungsorientierter Bezahlung und dienstlicher Beurteilung muss neben einer notwendigen inhaltlichen Harmonisierung auch weiterhin der Aspekt einer zeitlichen Übereinstimmung beider Instrumente beachtet werden.

Die nächste Schulungsmaßnahme zur Leistungsorientierten Bezahlung ist für den 18.06.2015 terminiert.



Leistungsprämien:

Sachstand:

Durch die Gewährung einer Leistungsprämie können herausragende besondere Arbeitsleistungen oder ein besonderes Engagement von Beamten der Stadtverwaltung Koblenz explizit honoriert werden. (vgl. § 33 Landesbesoldungsgesetz Rheinland-Pfalz (LBesG)). Die Zahlung von Leistungsprämien ist ein Baustein der Personalentwicklung der Stadtverwaltung Koblenz, zu deren Zielen es gehört, Leistung zu erkennen und zu würdigen, sowie das Führungsbewusstsein zu stärken.

Im Frühjahr 2015 konnte die Richtlinie zur Gewährung von Leistungsprämien bei der Stadtverwaltung Koblenz überarbeitet und optimiert werden (siehe Anlage 7.6).

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:

Der Thematik „Alternsgerechtes Arbeiten bei der Stadtverwaltung Koblenz“ widmet sich eine seit 2014 installierte Arbeitsgruppe, die zwei bis drei Mal im Jahr tagt, Maßnahmen berät und Grundsätzliches erarbeitet wie beispielsweise zum Projektstart eine Zielformulierung und die daraus resultierende Absichtserklärung (siehe Anlage 7.7). Gemäß der Absichtserklärung soll alternsgerechtes Arbeiten bei der Verwaltung ein langjähriger, ganzheitlicher und nachhaltiger Lern- und Entwicklungsprozess sein, der gelebt wird und wachsen kann. Die Absichtserklärung bildet hierbei einen wertebasierten Rahmen für die weiteren Entwicklungen und Handlungen.

Grundsätzlich orientiert sich die Arbeit der Arbeitsgruppe „Alternsgerechtes Arbeiten“ am Haus der Arbeitsfähigkeit nach Prof. Dr. Juhani Ilmarinen, welches in vier Handlungsfelder gegliedert ist: Gesundheit, Kompetenz, Werte und Arbeit. Folgende Themen verbergen sich hinter diesen Handlungsfeldern:

- Gesundheit:** Gesundheitsförderung/Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Kompetenz:** Betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung
- Werte:** Einstellungen/Haltungen, Unternehmenskultur
- Arbeit:** Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, -umgebung

Bei der Sichtung von bereits bestehenden Maßnahmen innerhalb der Stadtverwaltung wurde schnell deutlich, dass die Stadtverwaltung Koblenz in den Handlungsfeldern Gesundheit, Kompetenz und Arbeit bereits gut aufgestellt ist. Z.B. werden im Handlungsfeld „Kompetenz“ themenspezifische Seminare für Mitarbeiter und Führungskräfte angeboten



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

(hier: „Führen unter demografischen Veränderungen“, „Boxenstopp mit 40plus: Berufliche Standortbestimmung und Motivation“, siehe Anlage 7.3) oder im Themenfeld „Gesundheit“ gibt es bereits das Betriebliche Gesundheitsmanagement mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement.

Der Fokus der Arbeitsgruppe liegt daher auf dem Handlungsfeld „Werte“. Sie wird in einem ersten Schritt definierte Maßnahmen des Personalmanagementkonzeptes, wie beispielsweise das Leitbild nach innen oder die Führungsleitlinien, unterstützen.

Darüber hinaus beschäftigt sich die Arbeitsgruppe „Alternsgerechtes Arbeiten“ mit konkreten Problemstellungen und Bedarfen von einzelnen Verwaltungseinheiten und erarbeitet unmittelbare Lösungen. Gegenwärtig liegt der Fokus auf dem Sachgebiet Vollzugsdienst und Verkehrsüberwachung im Bereich des Ordnungsamtes. Hier konnten bereits vielfältige Einzelmaßnahmen entwickelt werden (z.B. Erstellung einer aufgabenspezifischen Gefährdungsanalyse, Angebot von Seminaren im Bereich Konfliktmanagement und Selbstverteidigung etc.).

Ausblick:

Ein im Juni 2015 geplanter Workshop gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich im Gesamtprozess „Alternsgerechtes Arbeiten“ zu beteiligen und sich mit ihren Bedarfen und Ideen einzubringen. Die Bediensteten werden vom Personalrat gesondert eingeladen.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	offen
Maßnahme	5.1.2	Ausarbeitung eines Qualifizierungskonzeptes für Außendienstmitarbeiter, 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).			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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. Diese Neukonzeption soll auf Grundlage einer in der Stadtverwaltung Koblenz durchgeführten wissenschaftlichen Arbeit mit dem Titel „Praxisbasierte Evidenz - Partizipation als Schlüssel zur Qualitätsentwicklung in der Betrieblichen Gesundheitsförderung“ erfolgen. Bisher liegen hier noch keine Ergebnisse vor.

Im Bereich der Kindertagesstätten finden regelmäßig Treffen auf der Ebene der Kitaleitungen mit Begleitung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements statt. So wird dort sichergestellt, dass Gesundheitsthemen kontinuierlich in den Blick genommen werden und gegebenenfalls erforderliche Maßnahmen entwickelt und angestoßen werden (z.B. Springerkräfte).

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	in Bearbeitung
Maßnahme	5.1.4	Förderung einer wertschätzenden und gesundheitsfördernden Kommunikationsstruktur als Bestandteil der Verwaltungskultur.	Termin: fortwährend

Sachstand:

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.

Ausblick:

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-Führung“ ergeben.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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.</p> <p>Mittlerweile bietet das interne Fortbildungsprogramm der Stadtverwaltung Koblenz (siehe Anlage 7.3) ein umfangreiches Angebot für die Mitarbeiter. In den Themenfeldern „Führung und Gesundheit“, „Gesunder Lebensstil“, „Entspannung“ sowie „Ernährung“ werden vielfältige Fort- und Weiterbildungen, Aktivangebote, Kochkurse, Informationsveranstaltungen etc. angeboten.</p>			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	in Bearbeitung
Maßnahme	5.1.6	Erarbeitung eines Konzeptes zur effektiven Bewältigung von Konflikten.	Termin: einmalig
Sachstand:			
<p>Der Erarbeitung eines Konzeptes geht aktuell die Sensibilisierung im Rahmen von Fortbil-dungsveranstaltungen sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte voraus. Zur konstruktiven Auseinandersetzung mit der Thematik Konflikt und zur Verbesserung des eigenen Konfliktverhaltens wurden bereits 2014 und werden 2015 unterschiedliche Seminare zur Konfliktthematik -sowohl für Mitarbeiter als auch speziell für Führungskräfte- angebo-ten.</p>			
Ausblick:			
<p>Auf der Grundlage der Rückmeldungen der Seminarteilnehmer sowie der gewonnen Erfah-rungen aus einzelfallspezifischen Unterstützungen durch die AHG, das Betriebliche Ge-sundheitsmanagement und die Personalentwicklung erfolgt die konkrete Konzepterarbe-itung mit dem Ziel, dieses danach in Form einer „Dienstvereinbarung“ für die praktische Umsetzung greifbar zu machen. Es ist für 2015 geplant, im Kontext der Arbeit der interdis-ziplinären Arbeitsgruppe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eine erste Grundla-ge zur konkreten Konzeptentwicklung zu erarbeiten.</p>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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

Sachstand:

Es handelt sich hierbei um Mitarbeiter, die 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.

Eine Kurzkonzeption „Implementierung von Gesundheitslotsen“ mit grundsätzlichen Aussagen zu Fragen der Rahmenbedingungen, Rekrutierung, Aufgabenanforderung und Qualifizierung wurde entwickelt. Eine entsprechende Pilotierung „Gesundheitslotse“ im Bereich EB 70/Koblenzer Entsorgungsbetrieb wurde im Juli 2014 gestartet und ist auf den Zeitraum von drei Jahren befristet. Die sich aus dieser Praxisorientierung ergebenden Erfahrungen werden direkt und unmittelbar in die weitere Konzeption einfließen.

Ausblick:

Neben der o.g. Pilotphase werden im Rahmen der Vorstellung eines „Best Practise“ die Praxiserfahrungen des Landesbetriebs Mobilität (LBM) gemeinsam mit der Unfallkasse Rheinland-Pfalz vor der Steuerungsgruppe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (iKG) präsentiert. Danach werden die für die Stadtverwaltung Koblenz bedeutsamen Aspekte aus der Konzeption des Landesbetriebs Mobilität herausgearbeitet und in die weitere Konzeptentwicklung einfließen. Nach Abschluss der Pilotierung ist die Umsetzung der dann konkretisierten Gesamtkonzeption geplant.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.1.8	Neu: Gesundheitsfördernde Maßnahmen (u.a. Impfungen, Augenuntersuchungen, Firmenlauf etc.)	Termin: fortwährend

Sachstand:

Gesundheitsfördernde Maßnahmen werden von Seiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bereits kontinuierlich initiiert und koordiniert.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement	in Bearbeitung
Maßnahme	5.1.9	Neu: Erarbeitung und Umsetzung eines Arbeitsschutzkonzeptes	Termin: einmalig
<p>Sachstand:</p> <p>Die Erste Hilfe innerhalb der Verwaltung wurde gänzlich neu strukturiert und organisiert. Seit Januar 2015 ist auch die Funktion der Fachkraft für Arbeitssicherheit (FaSi) neu besetzt und als weitere tragende Säule beim betrieblichen Gesundheitsmanagement angesiedelt worden.</p> <p>Die Verwaltung entschied sich für die digitale Unterstützung zur Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen, um dieses bedeutsame Thema in der Umsetzung für die verantwortlichen Führungskräfte zu unterstützen. Dieses Instrument befindet sich derzeit in der Erprobung und Bewertung durch die FaSi.</p> <p>Ausblick:</p> <p>Unter Anleitung bzw. mit entsprechender Beratung der Fachkraft für Arbeitssicherheit - im speziellen Falle durch Arbeitsmediziner - soll die Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen weiter vorangetrieben werden. Mittelfristig sollen bei Bedarf und gemäß der DGUV V1 weitere Bedienstete als Sicherheitsbeauftragte ernannt und qualifiziert werden. Unter enger Zusammenarbeit mit der FaSi können die Sicherheitsbeauftragten die Kollegen, die Vorgesetzten sowie die Führungskräfte unterstützen und dadurch dazu beitragen, dass Arbeitsumgebung und Arbeitsabläufe wirtschaftlich funktionieren. Demzufolge soll der Umsetzung des Arbeitsschutzkonzeptes so unter anderem weiter Rechnung getragen werden.</p>			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.2	Betriebliches Eingliederungsmanagement	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.2.1	Erarbeitung einer Konzeption zur Optimierung und Professionalisierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.	Termin: fortwährend
<p>Sachstand:</p> <p>Die Erarbeitung des Konzeptes ist im Jahr 2013 erfolgt. Die Dienstvereinbarung Betriebliches Eingliederungsmanagement ist mit Unterzeichnung vom 24.03.2015 in Kraft getreten (siehe Anlage 7.8).</p> <p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In einem ersten, gegenwärtigen Schritt wird das Betriebliche Gesundheitsmanagement auf Antrag der betroffenen Personen bzw. aufgrund von Hinweisen der Füh- 			



rungskräfte/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.

Zurzeit erfolgt die Arbeit in Phase 1, d.h. das Betriebliche Gesundheitsmanagement wird auf Antrag der betroffenen Person oder nach Auftrag durch die Führungskraft/den Personalrat/die Personalabteilung/die Schwerbehindertenvertretung/die Gleichstellungsstelle aktiv.

Um die Führungskräfte für das Thema „Betriebliche Wiedereingliederung“ zu sensibilisieren, werden spezifische Fortbildungsveranstaltungen im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms angeboten (siehe Anlage 7.3). Alle Amts-/Werkleiter und die jeweiligen Stellvertretungen werden im Rahmen von verpflichtenden Seminaren - diese umfassen jeweils 3 Zeitstunden - geschult. Des Weiteren wird jeweils ein freiwilliges Seminarangebot für die mittlere/untere Führungsebene sowie für die Mitarbeiterebene angeboten.

In der gegenwärtigen ersten Phase mit Stand 23.04.2015 wurden 73 Mitarbeiter angeschrieben bzw. sind eigeninitiativ auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement zugegangen. Von diesen haben sich 71 Personen zurückgemeldet. Insgesamt 52 Mitarbeiter haben einer Begleitung im Sinne des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zugestimmt (71,23 Prozent).

Von den insgesamt 52 angestoßenen Eingliederungsverfahren konnten bisher 16 erfolgreich abgeschlossen werden (Wiedereingliederung in das Berufsleben, Arbeitsaufnahme, Stabilisierung des Gesundheitszustandes). 28 Verfahren befinden sich derzeit noch in der Umsetzung, drei Eingliederungsfälle wurden auf Wunsch des Mitarbeiters beendet, vier Verfahren wurden aufgrund von Pensionierung bzw. Verrentung beendet und ein Verfahren wurde mangels Mitwirkung des Mitarbeiters beendet.

Ausblick:

Zeitnah wird ein Flyer für die gesamte Mitarbeiterschaft erarbeitet.

Ferner wird es noch in diesem Jahr einen Handlungsleitfaden für die Führungskräfte zu diesem Thema geben.

Der Wechsel von Phase 1 in Phase 2 ist von der zur Verfügung stehenden Personalresource im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements abhängig.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.3.1	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 Mitarbeitern in Elternzeit und Beurlaubung aus familiären Gründen in Kontakt zu bleiben.

Zum einen wird diesen die Möglichkeit gegeben, das Mitteilungsblatt, die Mitarbeiterzeitung, die Personalratsinformation sowie weitere Informationsschreiben per E-Mail zu erhalten. Darüber hinaus findet seit 2014 eine jährliche Informationsveranstaltung für beurlaubte Mitarbeiter statt. Zu Letzterem siehe 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, 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 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:

Der Leitfaden „Beruf und Familie bei der Stadtverwaltung Koblenz - Potenziale und Perspektiven für Beurlaubung und Wiedereinstieg“ ist erstmalig Ende 2013 erarbeitet worden (siehe Anlage 7.9). Der Leitfaden richtet sich an alle Mitarbeiter, die sich gegenwärtig und/oder zukünftig mit der Thematik Beurlaubung und Wiedereinstieg und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Stadtverwaltung Koblenz auseinandersetzen. Er enthält neben rechtlich relevanten Informationen alle Leistungsangebote der Stadtverwaltung für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Unabhängig um welche Beurlaubungsart es sich handelt, bietet der Leitfaden eine Unterstützung - für die Mitarbeiter, deren Familien, den Vorgesetzten und dem Haupt- und Personalamt. Durch eine organisierte Beurlaubung und den darauf folgenden Wiedereinstieg soll eine rasche Integration in den Berufsalltag ermöglicht werden. Eine gemeinsame Planung aller Beteiligten schafft dabei Klarheit, Sicherheit und Strukturen.

Eine Neuauflage des Leitfadens ist im Frühjahr 2015 erschienen.

Ausblick:

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

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



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Sachstand:

Die regelmäßige Kinderbetreuung stellt sich für viele berufstätige Mütter und Väter häufig als schwierigste Aufgabe dar, wenn sie Beruf und Familie miteinander vereinbaren wollen. Auch für Mütter und Väter, die den beruflichen Wiedereinstieg anstreben, kann die Suche nach einem qualitativ hochwertigen Betreuungsplatz eine große Herausforderung sein.

Die Stadtverwaltung stellt daher ihren Mitarbeitern ab dem 01.09.2015 insgesamt 15 städtische Betreuungsplätze in der Koblenzer Kita „Eulenhorst“ in Metternich zur Verfügung.

Hierbei handelt es sich um max. 15 Plätze in einer altersgemischten Gruppe. Es sind max. 7 Plätze für Kinder unter drei Jahren und max. 8 Plätze für Kinder ab drei Jahren bis zum Schuleintritt vorhanden. Alle der vorhandenen Kindertagesstättenplätze sind bereits für das Jahr 2015/2016 vergeben. Im kommenden Jahr erfolgt eine Neuausschreibung der Plätze 2016/2017.

Da die betreffenden Betreuungsplätze als betriebliche Plätze ausgewiesen sind, können auch Kinder von denjenigen Mitarbeitern berücksichtigt werden, die außerhalb der Stadt Koblenz wohnhaft sind.

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 Mitarbeitern, den Beruf und die familiären Pflichten gut zu vereinbaren.

Derzeit üben 21 städtische Mitarbeiter eine alternierende Telearbeit aus.

Über das Angebot der alternierenden Telearbeit hinaus können in Einzelfällen die Mitarbeiter mit dem direkten Vorgesetzten eine Arbeitserledigung zu Hause vereinbaren (sogenannte „flexible Heimarbeit“). 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 ermöglicht und bei Bedarf ausgebaut.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.3.6	Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zum Wissenserhalt.	Termin: fortwährend
Sachstand:			
<p>Den Mitarbeitern in Elternzeit und Beurlaubung aus familiären Gründen wird die Teilnahme an städtischen Fortbildungsveranstaltungen ermöglicht. Die Verwaltung schafft hierdurch die Möglichkeit, dass die 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 als auch die Verwaltung.</p> <p>Das interne Fortbildungsprogramm wird am Ende eines Jahres für das Folgejahr an die beurlaubten Personen per Post versendet. Es besteht für sie die Möglichkeit, die Weiterbildungsangebote kostenfrei in Anspruch zu nehmen.</p>			

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 Mitarbeitern bereits während bzw. 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>			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.3	Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.3.9	<u>Neu:</u> Beurlaubtentreffen	Termin:
<p>Sachstand:</p> <p>Es ist das Ziel der Verwaltung, mit den beurlaubten Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben und sie regelmäßig über wichtige Informationen und Neuerungen der Verwaltung zu informieren.</p> <p>Hierzu werden die beurlaubten Mitarbeiter seit dem Jahr 2014 zu einem jährlichen Beurlaubtentreffen eingeladen, bei dem diese über wichtige Neuerungen und Veränderungsprozesse sowie Unterstützungsmaßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie informiert werden.</p> <p>Die jährlichen Veranstaltungen werden vom Oberbürgermeister Prof. Dr. Hofmann-Göttig eröffnet. Im Anschluss daran informiert der Leiter des Haupt- und Personalamtes, Herr Flöck, die Teilnehmer über Neuigkeiten der Verwaltung. Darüber hinaus werden diesen die aktuellen Unterstützungsmöglichkeiten in der Beurlaubungszeit, beim beruflichen Wiedereinstieg sowie bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufgezeigt. Die eingeladenen Personen haben die Möglichkeit, konkrete Fragen zu stellen, die von Seiten der Verwaltung beantwortet werden.</p> <p>Während der Informationsveranstaltungen wird den Mitarbeitern in Zusammenarbeit mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales eine Kinderbetreuung für Kinder zwischen 3 und 13 Jahren im Spielhaus am Moselufer angeboten. Zudem besteht die Möglichkeit, insbesondere Kleinkinder, die jünger als drei Jahre sind, zur Informationsveranstaltung mitzubringen.</p> <p>Die Informationsveranstaltung 2015 findet aufgrund einer zu geringen Resonanz der beurlaubten Mitarbeiter nicht statt. Für 2016 ist das nächste Beurlaubtentreffen geplant.</p>			

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



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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 einzelfallbezogen.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.4.2	Angebot von einzelfallspezifischen Teilzeitoptionen.	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	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.4.3	Ausbau der 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:	5.4	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. In den Jahren 2012 und 2013 wurde eine Bedarfsanalyse durchgeführt, um herauszufinden, ob bei den städtischen Mitarbeitern in den Ferienzeiten des Folgejahres ein Betreuungsbedarf besteht. Die Rückläufe der Analyse in den genannten Jahren waren zu gering			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

um eine städtische Kinderferienbetreuung auszurichten.

Ausblick:

Diese o.g. Ergebnisse schließen die Ausrichtung einer Kinderbetreuung in den Folgejahren nicht aus. Für Herbst/Winter 2015 ist eine erneute Bedarfsabfrage zur Kinderbetreuung für die Ferien 2016 geplant.

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.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	erfolgt/erarbeitet
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:

Seit diesem Jahr werden im Rahmen der städtischen Personalentwicklung bzw. des internen Fortbildungsprogramms den Mitarbeitern spezifische Veranstaltungen im Kontext „Pflege von Angehörigen“ angeboten (siehe Anlage 7.3).

Beispielsweise zielt die Veranstaltung „Gut informiert Beruf und Pflegeverantwortung meistern“ auf mehr Sicherheit im Umgang mit dem Unvorhergesehenen in diesem Kontext ab, dient der Stressreduktion und einer insgesamt besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung. Darüber hinaus wird Mitarbeitern mit Sorge- und Pflegeverantwortung ein Selbstpflegetraining angeboten mit dem Ziel, trotz Dauerbelastung gesund zu bleiben, u.a. die Selbstempathie zu stärken sowie Konfliktlösungsstrategien zu erarbeiten.

Ausblick:

Die Information und Kommunikation sowie die Zusammenarbeit mit dem Amt 50/ Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales soll weiter ausgebaut werden.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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

Sachstand:

Da jeder im Verlauf seines Lebens mit einer rund 80prozentigen Wahrscheinlichkeit für eine gewisse Zeit pflegender Angehöriger wird und dies oftmals mit der Berufstätigkeit zusammenfällt, stellt sich das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber. Folglich wird die Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung zu einem Führungsthema, welches u.a. auch in Mitarbeitergesprächen zu berücksichtigen ist.

Ein gezieltes Seminarangebot „Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung - ein Führungsthema“ im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms 2015 (siehe Anlage 7.3) zielt darauf ab, den Führungskräften bei diesem Thema eine konkrete Hilfestellung zu geben, diese für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung zu sensibilisieren und die Thematik in den Verwaltungskontext zu stellen.

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.5	Frauenförderung	optimieren
Maßnahme	5.5.1	Möglichkeit an Teilzeitplätzen auf allen Funktionsebenen.	Termin: fortlaufend

Sachstand:

Die Möglichkeit an Teilzeitplätzen auf allen Funktionsebenen ermöglicht insbesondere weiblichen Mitarbeitern die Übernahme von höherwertigen Tätigkeiten. Die Verwaltung nimmt im Einzelfall die Teilzeitoptionen im Hinblick auf eine gute Balance beruflicher und familiärer Anforderungen in den Blick und tariert diese auf die jeweiligen Belange aus.

Gegenwärtig werden 5,45 Prozent der gesamten Führungsfunktionen der Stadtverwaltung Koblenz im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung wahrgenommen (Stichtag 30.06.2014). Hierunter befindet sich kein Mann.

Ausblick:

Führen in Teilzeit soll in den kommenden Jahren noch stärker gefördert werden.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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 7.10).

Gegenwärtig sind die weiblichen Bediensteten in allen Führungsebenen mit einem Anteil von rund 29,7 Prozent (Stichtag 30.06.2014) unterrepräsentiert. In den vergangenen Jahren konnte jedoch der Anteil der weiblichen Führungskräfte am Gesamtbestand an städtischen Führungskräften stetig erhöht werden.

Ausblick:

Zukünftig soll weiterhin gemäß § 7 LGG eine Berücksichtigung von Frauen insbesondere bei der Vergabe höherwertiger Tätigkeiten erfolgen, um die bestehenden Unterrepräsentanzen in Führungspositionen sukzessive minimieren zu können.

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.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.5	Frauenförderung	erfolgt/erarbeitet
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.			

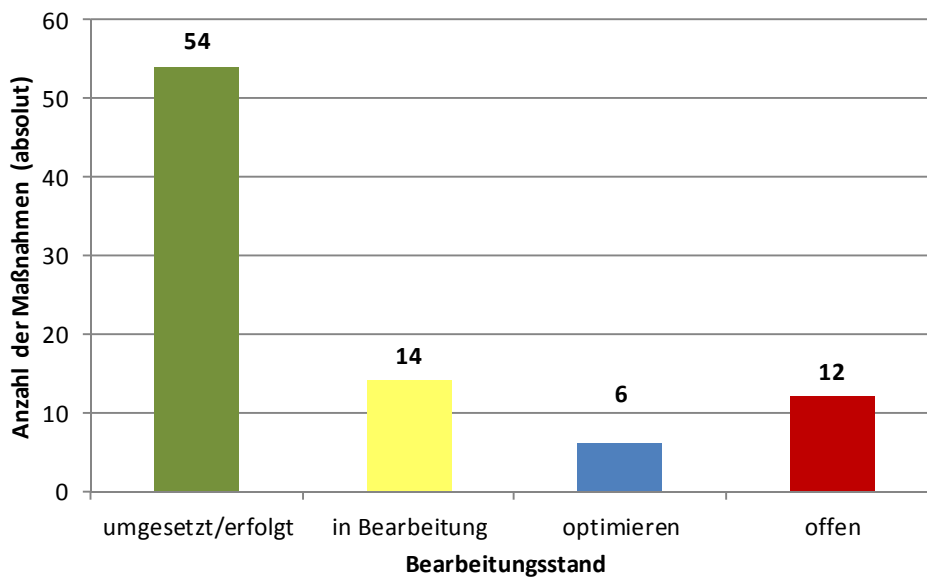
Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.6	Betriebliches Vorschlagswesen	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	5.6.1	Überarbeitung bzw. Anpassung der Richtlinie und eine damit einhergehende Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens.	Termin: einmalig
Sachstand: Die Richtlinie „Betriebliches Vorschlagswesen - Richtlinie über die Behandlung von Verbesserungsvorschlägen bei der Stadtverwaltung Koblenz“ (siehe Anlage 7.4) konnte im April 2014 überarbeitet bzw. optimiert werden.			

Handlungsfeld:	5	Personalerhaltung und -bindung	Status:
Instrument:	5.6	Betriebliches Vorschlagswesen	erfolgt/erarbeitet
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 Mitarbeiter der Verwaltung ausgezeichnet werden, bei den Führungskräften besonders herausgestellt.			



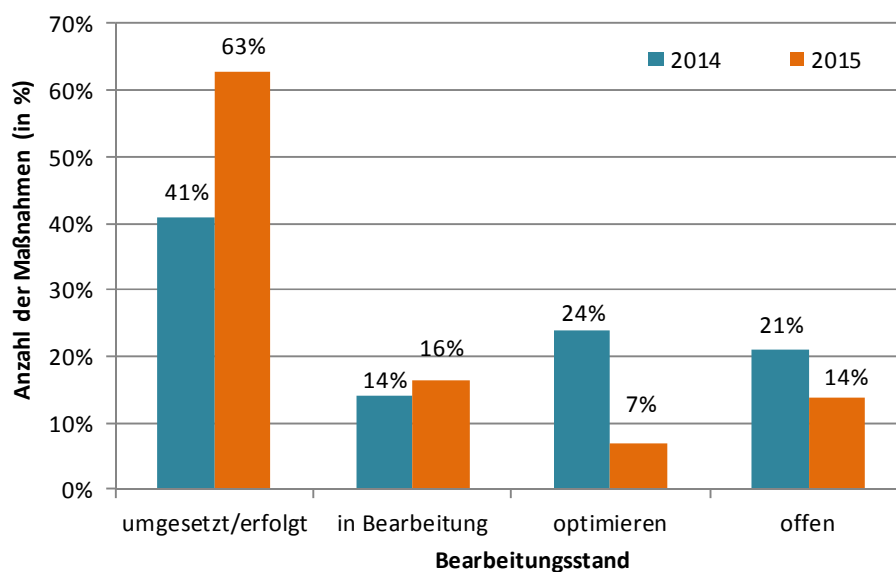
Seit dem Inkrafttreten des Personalmanagementkonzeptes im September 2012 konnten bereits viele Projekte definiert und wichtige Maßnahmen umgesetzt werden. Von den **insgesamt 86** zum Teil neuen Maßnahmen des Personalmanagements sind gegenwärtig **54** Maßnahmen in der Verwaltungsarbeit berücksichtigt bzw. umgesetzt. Insgesamt **14** Maßnahmen befinden sich in der Abstimmung bzw. in der Erarbeitung und bei **6** Maßnahmen gibt es Verbesserungspotenzial bzw. es finden Weiterentwicklungen statt. **12** Maßnahmen sind noch offen.

Abbildung 19: Gegenwärtiger Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen (absolut)



Zum Vergleich: Bis zum ersten Umsetzungsbericht im Mai 2014 waren 35 Maßnahmen berücksichtigt bzw. umgesetzt, 12 Maßnahmen befanden sich zu diesem Zeitpunkt in der Abstimmung bzw. in der Erarbeitung, bei 21 Maßnahmen gab es Verbesserungspotenzial und 18 Maßnahmen waren zu diesem Zeitpunkt noch offen.

Abbildung 20: Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen 2014 – 2015 (in %)





5 Maßnahmen des interkulturellen Personalmanagements

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 Führungskräfte-mangel 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 Bürger der Stadt Koblenz einen Migrationshintergrund besitzen.

Gleichwohl führt die unterschiedliche Herkunft der Bürger zu veränderten Anforderungen an die Verwaltung. Zur Erreichung der Dienstleistungsqualität sind Mitarbeiter erforderlich, die interkulturell kompetent mit dieser Vielfalt 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 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 seit April 2014 parallel zum Personalmanagementkonzept umgesetzt werden. Dabei nimmt die kommunale Ausbildung einen besonderen Stellenwert ein.

5.1 Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements

Angelehnt an der Darlegung der Maßnahmen des Personalmanagementkonzeptes werden im Folgenden die insgesamt 21 Maßnahmen des Konzeptes „Interkulturelles Personalmanagement“ als Anlage zum Personalmanagementkonzept in einem Gesamtverzeichnis sowie detailliert im jeweiligen Umsetzungsstand dargelegt.

Im Katalog sind zudem die federführende/n Person/en sowie die Mitwirkenden hinterlegt (Erläuterung siehe Fußnote). Die Darlegung des jeweiligen Bearbeitungsstands entspricht dem auf Seite 23 aufgeführten Ampelsystem.



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements							
Nr.	Handlungsfeld/ HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ²²	Mitwirkung	Termin	Status
1	Personalmarketing						
1.1	Personalmarketing allgemein						
1.1.1			Positionierung als attraktive Arbeitgeberin	GesVW	LI, PW	fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
1.1.2			Anpassung von Stellenausschreibungen	PE	PW, A	einmalig	erfolgt/ erarbeitet
1.2	Gewinnung von Auszubildenden						
1.2.1			Gezielte Ansprachekonzepte	A		bei Bedarf	in Bearbeitung
1.2.2			Systematische Information und Werbung im Internet	A		bei Bedarf	optimieren
1.2.3			Informationsveranstaltungen vor Ort	A		jährlich	erfolgt/ erarbeitet
1.2.4			Einsatz von Auszubildenden als „Botschafter“	A		bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
1.2.5			Zusammenarbeit mit Migrant*innenorganisationen und -netzwerken	A	LI	bei Bedarf	optimieren

²² Federführung und Mitwirkung: GesVw = Gesamtverwaltung; LI = Leitstelle für Integration; PW = Personalwirtschaft; PE = Personalentwicklung; A = Ausbildung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements							
Nr.	Handlungsfeld/ HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ²³	Mitwirkung	Termin	Status
1.2.6			Angebot von Schülerpraktika	PE		fortwährend	erfolgt/ erarbeitet
2	Personalauswahl						
2.1			Anpassung von Anforderungsprofilen	PW		bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
2.2			Berücksichtigung besonderer Potenziale und Kompetenzen	PW, A		fortwährend	in Bearbeitung
2.3			Interkulturelle Kompetenz der Auswahlkommission	PE		bei Bedarf	offen
3	Personalentwicklung						
3.1		Ausbildung					
3.1.1			Systematische Grundlagenvermittlung interkultureller Kompetenzen	A	PE	jährlich	in Bearbeitung
3.1.2			Aufnahme von „Interkultureller Kompetenz“ als Bestandteil des Qualifizierungskonzeptes der Ausbilder in den Ämtern/Eigenbetrieben	PE		bei Bedarf	in Bearbeitung

²³ Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; PW = Personalwirtschaft; A = Ausbildung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements							
Nr.	Handlungsfeld/ HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ²⁴	Mitwirkung	Termin	Status
3.1.3			Qualifizierung der Lehrenden des Kommunalen Studieninstituts in Bezug auf interkulturelle Kompetenz	PE		bei Bedarf	in Bearbeitung
3.2		Fortbildung					
3.2.1			Weiterentwicklung spezifischer Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Hinblick auf interkulturelle Kompetenzen	PE		jährlich	erfolgt/ erarbeitet
3.2.2			Förderung interkultureller Teamstrukturen	PW		fortwährend	in Bearbeitung
3.3		Führungskräfte-/Nachwuchsführungskräfteentwicklung					
3.3.1			Qualifizierung und Sensibilisierung von Führungskräften im Bereich interkultureller Kompetenzen	PE		bei Bedarf	in Bearbeitung
3.3.2			Einsatz von Coaching als einzelfallspezifisches Personalentwicklungsinstrument	PE		bei Bedarf	erfolgt/ erarbeitet
3.3.3			Aufnahme des Diversity-Gedankens in die Leitlinien über Zusammenarbeit und Mitarbeiter-Führung	PW	BeGeMa, PR, PE	einmalig	offen

²⁴ Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; PW = Personalwirtschaft; BeGeMa = Betriebliches Gesundheitsmanagement; PR = Personalrat



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements							
Nr.	Handlungsfeld/ HF	Instrument	Maßnahme	Federführung ²⁵	Mitwirkung	Termin	Status
3.3.4			Weiterentwicklung von Mitarbeitergesprächen mit dem Ziel, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zu fordern und zu fördern	PW	PE	bei Bedarf	offen
3.3.5			Aufnahme der Qualifizierungsinhalte „Interkulturelle Kompetenz“ in das Nachwuchs-Qualifizierungskonzept	PE		jährlich	in Bearbeitung

²⁵ Federführung und Mitwirkung: PW = Personalwirtschaft; PE = Personalentwicklung



5.2 Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen aus dem Maßnahmenkatalog (siehe Kapitel 5.1) detailliert aufgeführt.

Handlungsfeld:	1	Personalmarketing	Status: erfolgt/erarbeitet
Instrument:	1.1	Personalmarketing allgemein	Termin: fortwährend
Maßnahme	1.1.1	Positionierung als attraktive Arbeitgeberin	
<p>Maßnahmenbeschreibung: Durch eine bürgernahe Personalstruktur wird das Image der Verwaltung als Arbeitgeberin positiv geprägt. In Bereichen mit ausgeprägtem Kundenkontakt werden regelmäßig Kundenbefragungen durchgeführt.</p> <p>Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter achtet die Stadtverwaltung Koblenz auf den Migrationshintergrund der Bewerber und fördert interkulturell gemischte Teamzusammensetzungen.</p> <p>Sachstand: In den Jahren 2010 und 2013 fand eine Kundenbefragung in den publikumsintensiven Ämtern/Eigenbetrieben statt (Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales, Bürgeramt, Standesamt, Ordnungsamt). In beiden Befragungen wiesen die Kunden eine hohe Kundenzufriedenheit auf. Besonders hohe Zufriedenheitswerte gab es im Themenfeld „Service und Beratung“. Es waren keine wesentlichen Unterschiede zwischen Kunden mit und ohne Migrationshintergrund zu erkennen.</p> <p>Für 2016 ist die nächste Kundenbefragung geplant.</p> <p>Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter achtet die Verwaltung auf den Migrationshintergrund und fördert insbesondere in publikumsintensiven Ämtern interkulturell gemischte Teamzusammensetzungen. Unterschiedliche Sprachkenntnisse unterstützen den direkten Bürgerkontakt in publikumsintensiven Ämtern und können die Verwaltungsarbeit erleichtern.</p>			

Handlungsfeld:	1	Personalmarketing	Status: erfolgt/erarbeitet
Instrument:	1.1	Personalmarketing allgemein	Termin: einmalig
Maßnahme	1.1.2	Anpassung von Stellenausschreibungen	
<p>Maßnahmenbeschreibung: In einzelnen Stellenausschreibungen erfolgt seit einigen Jahren eine explizite Ansprache von Personen mit Migrationshintergrund. Diese Praxis wird auf die Stellenausschreibungen</p>			



(externe Langfassung im Internet und interne Stellenausschreibungen) erweitert.

Darüber hinaus wird bei jeder Stellenausschreibung geprüft, ob und in welcher Ausprägung die Anforderung „Interkulturelle Kompetenz“ in das jeweilige Anforderungsprofil aufzunehmen ist.

Sachstand:

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

Die neue Stellenausschreibung weist darauf hin, dass die Verwaltung aktiv die Gleichbehandlung von 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.

Handlungsfeld:	1	Personalmarketing	Status:
Instrument:	1.2	Gewinnung von Auszubildenden	in Bearbeitung
Maßnahme	1.2.1	Gezielte Ansprachekonzepte	Termin:
			bei Bedarf

Maßnahmenbeschreibung:

Es erfolgt eine gezielte und direkte Ansprache der potenziellen Auszubildenden mit Migrationshintergrund. Hier bedarf es einer vorherigen Festlegung, ob und gegebenenfalls welche Herkunftsländer/Bevölkerungsgruppen gezielt angesprochen werden sollen, wo und wie man diese potenziellen Bewerber erreichen kann und wie diese unterschiedlichen nationalen und ethnischen Gruppen motiviert werden können. Eltern und Verbindungslehrer werden als wichtige Zielgruppe erkannt und angesprochen.

Sachstand:

Unter der Federführung der Leitstelle für Integration der Stadtverwaltung Koblenz wurde in Zusammenarbeit mit der Ausbildungsleitung in 2014 eine Informationsveranstaltung zum Thema „Ausbildung im öffentlichen Dienst“ insbesondere für Schüler mit Migrationshintergrund angeboten. Neben der Veröffentlichung im Internet und der Rhein-Zeitung wurden die umliegenden Schulen gezielt angesprochen und zur Teilnahme animiert. Zusammen mit zehn weiteren Behörden aus Koblenz bestand für die Schüler die Möglichkeit, sich mit Studierenden, Auszubildenden und Beratern aus dem öffentlichen Sektor auszutauschen.

Ausblick:

Die Rückmeldungen der beteiligten Behörden zeigen auf, dass die erhofften Besucherzahlen nicht erreicht wurden. Um die Inhalte und Werbebotschaften für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst zielgerichtet zu transportieren, sind andere Strategien zu erarbeiten. Gegebenenfalls könnte hier die Einbeziehung der IHK Koblenz zielführend sein (siehe Welcome Center in Rheinland-Pfalz - Türöffner für Fachkräfte).



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	1	Personalmarketing	Status: optimieren
Instrument:	1.2	Gewinnung von Auszubildenden	Termin: bei Bedarf
Maßnahme	1.2.2	Systematische Information und Werbung im Internet	

Maßnahmenbeschreibung:
 Internetplattformen lösen immer mehr die traditionellen externen Ausschreibungen ab. Insofern entwickelt sich das Internet auch für Schüler zu der am häufigsten genutzten Informationsquelle im Berufswahlprozess. Die Vertrautheit der Jugendlichen mit neuen Medien verlangt nach einer Änderung der kommunalen Marketingstrategie, u. a. auch deshalb, weil Jugendliche mit Migrationshintergrund stark über (soziale) Netzwerke miteinander verbunden sind.

Sachstand:
 Der Internetauftritt der Stadtverwaltung Koblenz ist für den Bereich der Stellenausschreibungen, Ausbildung und Praktikum im Jahr 2014 optimiert worden. U.a. wurde eine themenspezifische Internetseite www.ausbildung.koblenz.de mit Informationen zum Ausbildungsangebot der Stadt Koblenz eingerichtet.

Ausblick:
 Die Ausbildungsmöglichkeit der Stadtverwaltung Koblenz sollte auch über soziale Netzwerke dargestellt werden. Maßnahmen hierzu sind vorab mit dem Landesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit Rheinland-Pfalz abzustimmen.

Handlungsfeld:	1	Personalmarketing	Status: erfolgt/erarbeitet
Instrument:	1.2	Gewinnung von Auszubildenden	Termin: jährlich
Maßnahme	1.2.3	Informationsveranstaltungen vor Ort	

Maßnahmenbeschreibung:
 Kommunale Ausbildungsberufe sollten noch gezielter in den Schulen und auf Ausbildungsmessen vorgestellt werden. Gerade für Schüler mit Migrationshintergrund würde sich hier bspw. der Herkunftssprachenunterricht als Plattform anbieten. Bei den Informationsveranstaltungen sollten auch Mitarbeiter mit Migrationshintergrund als Vorbilder gezielt eingesetzt werden. Weiterhin ist es möglich, dass einmal jährlich Koblenzer Schulabgänger mit Migrationshintergrund in direkter Ansprache zu einer Informationsveranstaltung eingeladen werden.

Sachstand:
 Das Haupt- und Personalamt bietet den umliegenden Schulen in jedem Jahr Informationsveranstaltungen über die Ausbildungsmöglichkeiten in der Stadtverwaltung Koblenz an. Entsprechende Infobroschüren werden insbesondere den Laufbahnberatern der Schulen mit der Bitte um Veröffentlichung zur Verfügung gestellt.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Darüber hinaus konnte die Teilnahme an Ausbildungsbörsen und Informationsveranstaltungen zum Thema Ausbildung deutlich erhöht werden (Azubi- und Studientage Koblenz, Ausbildungsbörse BBS Lahnstein, Ausbildungsmesse der Clemens-Brentano-/Overberg Realschule plus Koblenz, Aktionstag „Ausbildungschance“ der IHK und Arbeitsagentur Koblenz im Löhr-Center Koblenz). Für den Ausbildungsberuf „Gärtner“ des EB 67/Eigenbetriebes Grünflächen und Bestattungswesen erfolgt zusätzlich eine Teilnahme an der Messe „RheinlandBau“ (bereits seit 2014) sowie an einer Informationsveranstaltung der IGS Pollenfeld und im Schulzentrum Höhr-Grenzhausen.

Handlungsfeld:	1	Personalmarketing	Status:
Instrument:	1.2	Gewinnung von Auszubildenden	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	1.2.4	Einsatz von Auszubildenden als „Botschafter“	Termin: bei Bedarf

Maßnahmenbeschreibung:

Erfahrungsberichte von jungen Menschen, die bereits in der Verwaltung beschäftigt sind oder sich in der Ausbildung befinden, sind eine wichtige Informationsquelle für Schüler. Sie können am besten ihre eigene Altersgruppe von den Vorzügen einer Beschäftigung in der Verwaltung überzeugen. Eine Platzierung als Vorbilder, bspw. im Rahmen von Informationsveranstaltungen, ist daher sinnvoll. Von Bedeutung ist dabei, dass die Personen gerne bei der Verwaltung arbeiten, sich mit dieser identifizieren und dies auch authentisch vermitteln können.

Sachstand:

Bei der Teilnahme an Berufs- Informationsveranstaltungen/-veranstaltungsmessen werden städtische Auszubildende beteiligt.

Handlungsfeld:	1	Personalmarketing	Status:
Instrument:	1.2	Gewinnung von Auszubildenden	optimieren
Maßnahme	1.2.5	Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und -netzwerken	Termin: bei Bedarf

Maßnahmenbeschreibung:

Die städtische Leitstelle für Integration sowie der Beirat für Migration und Integration verfügen über gute Kontakte zu Migrantenorganisationen und -netzwerken. Diese sollen in Zukunft mehr genutzt werden, um Eltern und Schüler über eine mögliche Ausbildung bei der Stadtverwaltung Koblenz zu informieren.

Sachstand:

Die städtische Leitstelle für Integration hat das Konzept „Interkulturelles Personalmanagement“ der Stadtverwaltung Koblenz mit entwickelt und unterstützt die Umsetzung.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Auch dem Beirat für Migration und Integration ist das Konzept bekannt.
Die Verwaltung steht in einem kontinuierlichen Austausch mit den genannten Institutionen.

Ausblick:

In Zukunft sollen die Verbindungen und Netzwerke der städtischen Leitstelle für Integration sowie des Beirates für Migration und Integration noch mehr zur Rekrutierung neuer Auszubildenden genutzt werden.

Handlungsfeld:	1	Personalmarketing	Status: erfolgt/erarbeitet
Instrument:	1.2	Gewinnung von Auszubildenden	
Maßnahme	1.2.6	Angebot von Schülerpraktika	Termin: fortwährend

Maßnahmenbeschreibung:

Praktika bieten sich an, um Schülern einen Einblick in den Berufsalltag der Verwaltung zu geben und sie über Ausbildungsmöglichkeiten zu informieren. Darüber hinaus dienen sie als Multiplikatoren für ihre Schulen. Schüler mit Migrationshintergrund sollten offensiv auf Praktikumsplätze hingewiesen werden.

Sachstand:

Die Verwaltung bietet Schülern sowie Berufseinsteigern 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 441 Personen ein Praktikum in verschiedenen Ämtern und Abteilungen der Stadtverwaltung Koblenz absolviert. Viele der Praktikanten besitzen einen Migrationshintergrund.

Handlungsfeld:	2	Personalauswahl	Status: erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	2.1	Anpassung von Anforderungsprofilen	Termin: bei Bedarf

Maßnahmenbeschreibung:

Anforderungsprofile sind die Grundlage einer professionellen Personalauswahl. Hier ist stellenspezifisch das Anforderungsmerkmal „Interkulturelle Kompetenz“ aufzunehmen, welches sich -in Abhängigkeit von der zu besetzenden Stelle- weiter konkretisieren lässt, u.a. spezielle Fremdsprachenkenntnisse, Anpassungs- und Einfühlungsvermögen, entsprechendes Verhaltensrepertoire etc.

Sachstand:

Die Erstellung von Anforderungsprofilen erfolgt in der Regel durch die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Fachamt. Hierzu wird ein Katalog der aufzunehmenden Merkmale festgelegt und es werden alle notwendigen und wichtigen von den Stellen-



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

inhabern zu erfüllenden Anforderungen eindeutig definiert. Entsprechend der Arbeitsanforderungen an eine Stelle, beispielsweise im publikumsintensiven Aufgabenbereich, wird das Anforderungsprofil um die Komponente „interkulturelle Kompetenz“ bzw. konkretisierte Kompetenzen und Fähigkeiten ergänzt.

Handlungsfeld:	2	Personalauswahl	Status: in Bearbeitung
Maßnahme	2.2	Berücksichtigung besonderer Potenziale und Kompetenzen	Termin: fortwährend

Maßnahmenbeschreibung:

Bei der Personalauswahl, insbesondere im Ausbildungsbereich, wird der Blick auf mögliche Potenziale und persönliche soziale Kompetenzen gerichtet. Selbstverständlich ist die Amtssprache deutsch und Deutschkenntnisse sind für die Einstellung von großer Relevanz. Eventuelle Defizite in diesem Bereich können jedoch durch andere spezifische Kompetenzen ausgeglichen werden, bspw. anhand von Testverfahren (Intelligenz-/Persönlichkeitstests), Arbeitsproben etc.

In Anbetracht des steigenden Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund kommt da rüber hinaus dem Ausbau der Fremdsprachenkompetenz von städtischen Bediensteten zunehmend eine größere Bedeutung zu. Je nach Anforderungen der zu besetzenden Stellen kann das Vorhandensein einer zusätzlichen Sprachkompetenz auf muttersprachlichem Niveau berücksichtigt werden.

Sachstand:

Im Hinblick auf den stetig steigenden Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund werden Auszubildende mit besonderen Potenzialen und Kompetenzen, insbesondere Sprachkenntnissen über die Sprache Deutsch hinausgehend, besonders bei der Besetzung von vakanten Stellen in publikumsintensiven Ämtern berücksichtigt.

Handlungsfeld:	2	Personalauswahl	Status: offen
Maßnahme	2.3	Interkulturelle Kompetenz der Auswahlkommission	Termin: bei Bedarf

Maßnahmenbeschreibung:

Interkulturelle Kompetenz nimmt bei den an Personalauswahlverfahren beteiligten Personen einen wichtigen Stellenwert ein. Es werden regelmäßige Fortbildungsveranstaltungen für diese Zielgruppe organisiert.

Sachstand: --



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status: in Bearbeitung
Instrument:	3.1	Ausbildung	
Maßnahme	3.1.1	Systematische Grundlagenvermittlung interkultureller Kompetenzen	Termin: jährlich
<p>Maßnahmenbeschreibung: Interkulturelle Kompetenz fördert die Fähigkeit, sich auf Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen einzustellen und mit diesen aufgeschlossen und respektvoll umgehen zu können. Die Auszubildenden sollen im Rahmen ihrer betrieblichen Ausbildung diese Kenntnisse erlernen, bspw. durch spezifische Fortbildungen, Einsatz in Ämtern/Eigenbetrieben mit Kundenkontakt, Auslandspraktika etc.</p> <p>Sachstand: Zuletzt im Jahr 2009 sind die städtischen Auszubildenden spezifisch im Kontext "Interkulturelle Kompetenz" geschult worden. Seitdem hat keine Qualifizierung mehr stattgefunden.</p> <p>Ausblick: Erstmalig im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms 2015 der Stadtverwaltung Koblenz werden den Auszubildenden spezielle Seminare angeboten (siehe Anlage 7.3). Im laufenden Jahr 2015 liegt der Schwerpunkt auf der Vermittlung von allgemeinen IT-Kenntnissen sowie im Themenfeld „Belastung und Stress in Ausbildung und Studium“.</p> <p>Auch in den kommenden Fortbildungsprogrammen 2016 ff sollen spezielle Fortbildungsveranstaltungen für Auszubildende angeboten werden, in dessen Zuge interkulturelle Kompetenzen vermittelt werden sollen.</p>			

Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status: in Bearbeitung
Instrument:	3.1	Ausbildung	
Maßnahme	3.1.2	Aufnahme von „Interkultureller Kompetenz“ als Bestandteil des Qualifizierungskonzeptes der Ausbilder in den Ämtern/Eigenbetrieben	Termin: bei Bedarf
<p>Sachstand: Seit 2014 werden den Ausbildern im Rahmen einer modulartig aufgebauten Weiterbildung, unterteilt für die Ausbildungsbereiche „Handwerk und Technik“ sowie für „kaufmännische und Verwaltungsausbildung“, bedarfs- und situationsgerecht Ausbildungsthemen vermittelt. Die einzelnen Seminare werden im Rahmen des jährlichen internen Fortbildungsprogramms der Stadtverwaltung Koblenz angeboten. Schwerpunkt der angebotenen Weiterbildungen ist die konstruktive Kooperation zwischen dem verantwortlichen Auszubildenden und dem jeweiligen Auszubildenden. Ferner werden rechtliche, für den Ausbildungsbereich bedeutsame, Sachverhalte vermittelt.</p> <p>Mit dieser Neuausrichtung kann sowohl die Zufriedenheit der Beteiligten als auch die Effi-</p>			



zienz 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 Netzworkebildung unter den Auszubildenden.

In 2014 wurden den Ausbildern zwei Seminare zu den Themenfeldern „Ausbildung gestalten“ sowie „Beurteilung und Konflikte in der Ausbildung“ angeboten.

Im laufenden Jahr 2015 gibt es spezielle Seminare im Bereich „Motivation und Kommunikation“ sowie „Führung von Auszubildenden, Führen mit und durch Ziele“ (siehe Fortbildungsprogramm, Anlage 7.3). Darüber hinaus findet in 2015 erstmalig eine Ausbilderkonferenz für die Ausbildungsbereiche „Handwerk und Technik“ sowie „Kaufmännisch und Verwaltung“ statt. Letzteres gibt den Ausbildern die Gelegenheit, sich über ihre Arbeit und zu aktuellen Themen auszutauschen sowie Anregungen aufzunehmen und gemeinsam Lösungsansätze für das künftige Handeln zu erarbeiten.

Ausblick:

In der Zukunft soll die modulartig aufgebaute Weiterbildung mit relevanten Themenstellungen im Ausbildungsbereich weitergeführt werden. Hier soll auch die „interkulturelle Kompetenz“ im Qualifizierungskonzept aufgenommen werden.

Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	3.1	Ausbildung	in Bearbeitung
Maßnahme	3.1.3	Qualifizierung der Lehrenden des Kommunalen Studieninstituts in Bezug auf interkulturelle Kompetenz	Termin: bei Bedarf

Ausblick:

Es ist geplant, für die Lehrenden des Kommunalen Studieninstituts ein Qualifizierungsprogramm zu entwickeln. Im Rahmen dieser Weiterbildung soll auch die „interkulturelle Kompetenz“ aufgenommen werden.

Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	3.2	Fortbildung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	3.2.1	Weiterentwicklung spezifischer Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Hinblick auf interkulturelle Kompetenzen	Termin: jährlich

Sachstand:

Bereits seit einigen Jahren ermöglicht die Verwaltung ihren Mitarbeitern im Rahmen ihres internen Fortbildungsprogramms eine Qualifizierungsmöglichkeit im Themenfeld „Interkulturelle Kompetenz“.



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Für das Jahr 2015 kann eine Qualifizierung auf breiter Ebene ermöglicht werden, um die interkulturelle Öffnung als Teil der Organisationsentwicklung und als dauerhaften Prozess anzustoßen. Hierzu werden Führungskräfte und Mitarbeiter publikumsintensiver Ämter/Eigenbetriebe zu **Beratern interkultureller Öffnung** ausgebildet.

Es handelt sich hierbei um eine Qualifizierung des Instituts für interkulturelle Management- und Politikberatung/imap GmbH. Die Weiterbildung befähigt Führungskräfte und Mitarbeiter, die interkulturelle Öffnung ihrer Organisation und die damit einhergehenden Veränderungsprozesse unterstützend zu begleiten. Ziel ist es, Multiplikatoren und Nutzen der interkulturellen Öffnung zu erkennen, Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung zu entwickeln und Veränderungsprozesse koordinierend zu begleiten. Insgesamt besuchen 15 Personen aus acht verschiedenen Ämtern die Qualifizierung.

Die insgesamt fünftägige Qualifizierungsreihe umfasst die drei Module „Interkulturelles Fachwissen“, „Organisationsentwicklung & Change Management“ sowie „Supervision“. Das Projekt ist durch Mittel des Europäischen Integrationsfonds kofinanziert.

Ausblick:

Auch zukünftig sollen den Mitarbeitern spezifische Fortbildungsveranstaltungen im Hinblick auf interkulturelle Kompetenzen angeboten werden.

Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	3.2	Fortbildung	in Bearbeitung
Maßnahme	3.2.2	Förderung interkultureller Teamstrukturen	Termin: fortwährend

Maßnahmenbeschreibung:

Durch die Veränderung von Personalzusammensetzungen können gezielt Bedienstete mit unterschiedlichen Migrationshintergründen zusammenarbeiten. Ziel ist ein Anstieg der Lösungsfähigkeit und der Kreativität der Mitarbeiter. Insbesondere in Ämtern/Eigenbetrieben mit Bürgerkontakt führt der verstärkte Einsatz von interkulturellen Teams zu einer verbesserten Dienstleistungsqualität und einer erhöhten Bürgerorientierung.

Sachstand:

Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter bzw. bei der Besetzung vakanter Stellen achtet die Verwaltung auf den Migrationshintergrund und fördert insbesondere in publikumsintensiven Ämtern interkulturell gemischte Teamzusammensetzungen. Unterschiedliche Sprachkenntnisse unterstützen den direkten Bürgerkontakt in publikumsintensiven Ämtern und können die Verwaltungsarbeit erleichtern.



Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	3.3	Führungskräfteentwicklung	in Bearbeitung
Maßnahme	3.3.1	Qualifizierung und Sensibilisierung von Führungskräften im Bereich interkultureller Kompetenzen	Termin: bei Bedarf
Sachstand: Im Rahmen der Qualifizierungsreihe „Berater interkulturelle Öffnung“ (vgl. die Ausführungen zur Maßnahme 3.2.1) werden zehn Führungskräfte der Stadtverwaltung Koblenz im Bereich interkultureller Kompetenzen umfangreich sensibilisiert.			
Ausblick: Zukünftig soll die Qualifizierung bzw. Sensibilisierung auf weitere Führungskräfte ausgeweitet werden.			

Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status:
Instrument:	3.3	Führungskräfteentwicklung	erfolgt/erarbeitet
Maßnahme	3.3.2	Einsatz von Coaching als einzelfallspezifisches Personalentwicklungsinstrument	Termin: bei Bedarf
Maßnahmenbeschreibung: Coaching ermöglicht es einer Führungskraft, eigene Ressourcen und Potenziale in Entwicklungsprozessen zu reflektieren und zu aktivieren. In der beruflichen Entwicklung werden persönliche Ziele erarbeitet und professionell begleitet. In diesem Prozess können interkulturelle Aspekte relevant sein.			
Sachstand: Coaching bei der Stadtverwaltung Koblenz ist ein innovatives Qualifizierungs- und Personalentwicklungsinstrument. Ziel von Coaching ist die Förderung von Selbstreflexion und Selbststeuerung der städtischen Führungskräfte, die Verbesserung der eigenen Wahrnehmung, Perspektivwechsel und die Entwicklung von neuen Verhaltensoptionen. 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. Ziel des Coachings ist es, im Dialog mit einem externen Coach persönliche Ziele, Strategien und Verhaltensweisen herauszuarbeiten und umzusetzen. Es wird zunehmend zur Entwicklung und Begleitung von städtischen Führungskräften eingesetzt. Über das Einzelcoaching hinausgehend konnten in der Vergangenheit vereinzelte Gruppen- und Teamcoachings ermöglicht werden. Diese Form der Beratung bezieht sich auf Personenkreise mit beruflichen Funktions- und Systemzusammenhang, wie bspw. ein Führungsteam, eine Abteilung oder anderweitige Organisationseinheiten und zielt auf die Entwicklung eines Teams sowie die Verbesserung von Führungs- und Leistungsverhalten ab.			



Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Ausblick:

Auch zukünftig soll der Einsatz von Coaching für Führungskräfte und Teams, insbesondere auch im Hinblick auf interkulturelle Aspekte, als einzelfallspezifisches Personalentwicklungsinstrument ermöglicht werden.

Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status: offen
Instrument:	3.3	Führungskräfteentwicklung	Termin: einmalig
Maßnahme	3.3.3	Aufnahme des Diversity-Gedankens in die Leitlinien über Zusammenarbeit und Mitarbeiter/-innen-Führung	
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status: offen
Instrument:	3.3	Führungskräfteentwicklung	Termin: bei Bedarf
Maßnahme	3.3.4	Weiterentwicklung von Mitarbeitergesprächen mit dem Ziel, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zu fordern und zu fördern	
Sachstand: ---			

Handlungsfeld:	3	Personalentwicklung	Status: in Bearbeitung
Instrument:	3.3	Führungskräfteentwicklung	Termin: jährlich
Maßnahme	3.3.5	Aufnahme der Qualifizierungsinhalte „Interkulturelle Kompetenz“ in das Nachwuchs-Qualifizierungskonzept	
Sachstand:			
<p>Ein Konzept für ein Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramm wird gegenwärtig erarbeitet. Es zielt darauf ab, qualifizierte Mitarbeiter der Verwaltung systematisch auf eine Führungsrolle vorzubereiten und ihnen Sicherheit bei der Erfüllung ihrer späteren Führungsaufgaben zu vermitteln. Die Verwaltung kann durch dieses Programm systematisch die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter nutzen sowie die Leistung und Motivation der Beschäftigten steigern. Im Rahmen dieses Qualifizierungsprogramms sollen auch interkulturelle Kompetenzen geschult werden.</p> <p>Das Führungskräftenachwuchsqualifizierungsprogramm soll noch im laufenden Jahr 2015 erstmalig umgesetzt werden.</p>			

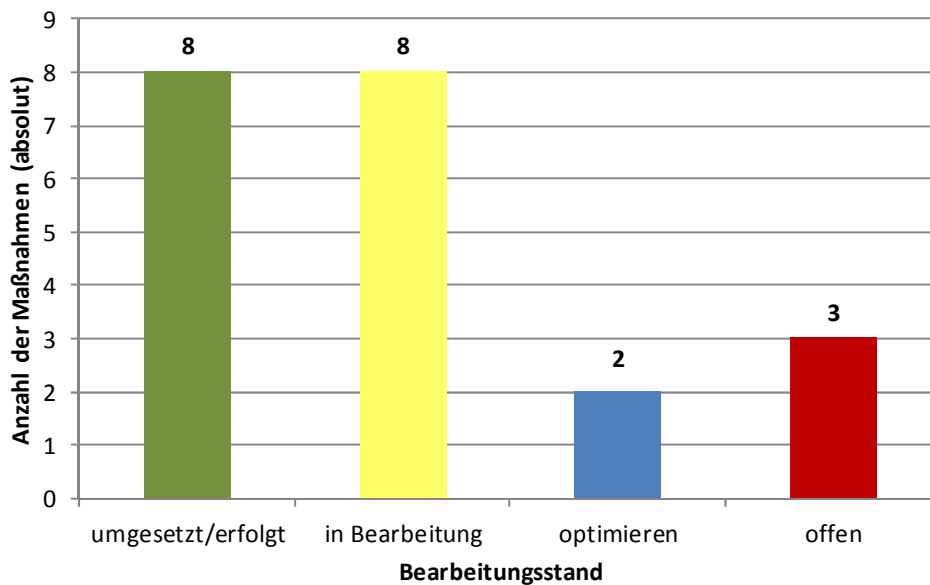


Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Seit der Fertigstellung des Konzeptes „Interkulturelles Personalmanagement“ im April 2014 konnten bereits viele Projekte definiert und wichtige Maßnahmen umgesetzt werden.

Von den **insgesamt 21** Maßnahmen des interkulturellen Personalmanagements sind gegenwärtig **8** Maßnahmen in der Verwaltungsarbeit berücksichtigt bzw. umgesetzt. Insgesamt **8** Maßnahmen befinden sich in der Abstimmung bzw. in der Erarbeitung und bei **2** Maßnahmen gibt es Verbesserungspotenzial bzw. es finden Weiterentwicklungen statt. **3** Maßnahmen sind noch offen.

Abbildung 21: Gegenwärtiger Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen (absolut)





6 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 folgende Jahre hat er im Rahmen des sogenannten 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.

Die Einführung der abschlagsfreien Altersrente ab dem 63. Lebensjahr (Gesetz über Leistungsverbesserungen in der gesetzlichen Rentenversicherung vom 23. Juni 2014 (BGBl I S. 787)) führte zu einem starken Anstieg der nicht planbaren Fluktuationen 2014.

Durch weitere Stelleneinsparungen im Nachtragshaushalt 2014 konnte ein Zielerreichungsgrad von 99,6% (-0,09 Stellen) in diesem Jahr bewerkstelligt werden.

In den Jahren 2013 bis 2015 konnten bisher 59,061 unbefristete Stellen (Aufwendungen pro Jahr rd. 3,3 Millionen Euro/in Summe 6,7 Millionen Euro) sowie 9,38 originär befristet eingerichtete Stellen (Aufwendungen pro Jahr rd. 0,5 Millionen Euro/in Summe 1,5 Millionen Euro) eingespart werden.

Gleichzeitig sind neue Stellen in Bereichen mit zusätzlichem Personalbedarf und nach sorgfältiger Prüfung eingerichtet worden.

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

Abbildung 22: Entwicklung der Personal- und Versorgungsauszahlungen im Finanzhaushalt 2011 - 2014

	2011		
	Ansatz	Ergebnis	Differenz
Personalauszahlungen	72.202.511 €	71.615.201 €	- 587.310 €
Versorgungsauszahlungen	7.314.949 €	6.906.948 €	- 408.001 €

2012		
Ansatz	vorl. Ergebnis	Differenz



Personalkosten

Personalauszahlungen	74.888.720 €	72.424.133 €	-2.464.587 €
Versorgungsauszahlungen	7.193.285 €	7.161.821 €	- 31.464 €

2013			
	Ansatz	vorl. Ergebnis	Differenz
Personalauszahlungen	74.471.441 €	71.849.972 €	-2.621.469 €
Versorgungsauszahlungen	7.199.355 €	7.119.044 €	- 80.311 €

2014			
	Ansatz	vorl. Ergebnis	Differenz
Personalauszahlungen	76.795.393 €	73.357.103 €	-3.438.290 €
Versorgungsauszahlungen	7.300.000 €	7.533.248 €	233.248 €

Quelle: MACH, Auszug vom 05.03.2015



7 Anhang

- 7.1 Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz**
- 7.2 Interkulturelles Personalmanagement - Anlage zum Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz**
- 7.3 Personalentwicklung der Stadtverwaltung Koblenz - Fortbildungsprogramm 2015**
- 7.4 Betriebliches Vorschlagswesen - Richtlinie über die Behandlung von Verbesserungsvorschlägen bei der Stadtverwaltung Koblenz**
- 7.5 Herzlich Willkommen bei der Stadtverwaltung Koblenz - Informationen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
- 7.6 Leistungsprämien - Richtlinie zur Gewährung von Leistungsprämien an Beamtinnen und Beamte der Stadtverwaltung Koblenz**
- 7.7 Absichtserklärung „Altersgerechtes Arbeiten bei der Stadtverwaltung Koblenz“**
- 7.8 Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)**
- 7.9 Beruf und Familie bei der Stadtverwaltung Koblenz - Potenziale und Perspektiven für Beurlaubung und Wiedereinstieg**
- 7.10 Frauenförderplan der Stadtverwaltung Koblenz 2013 - 2019**