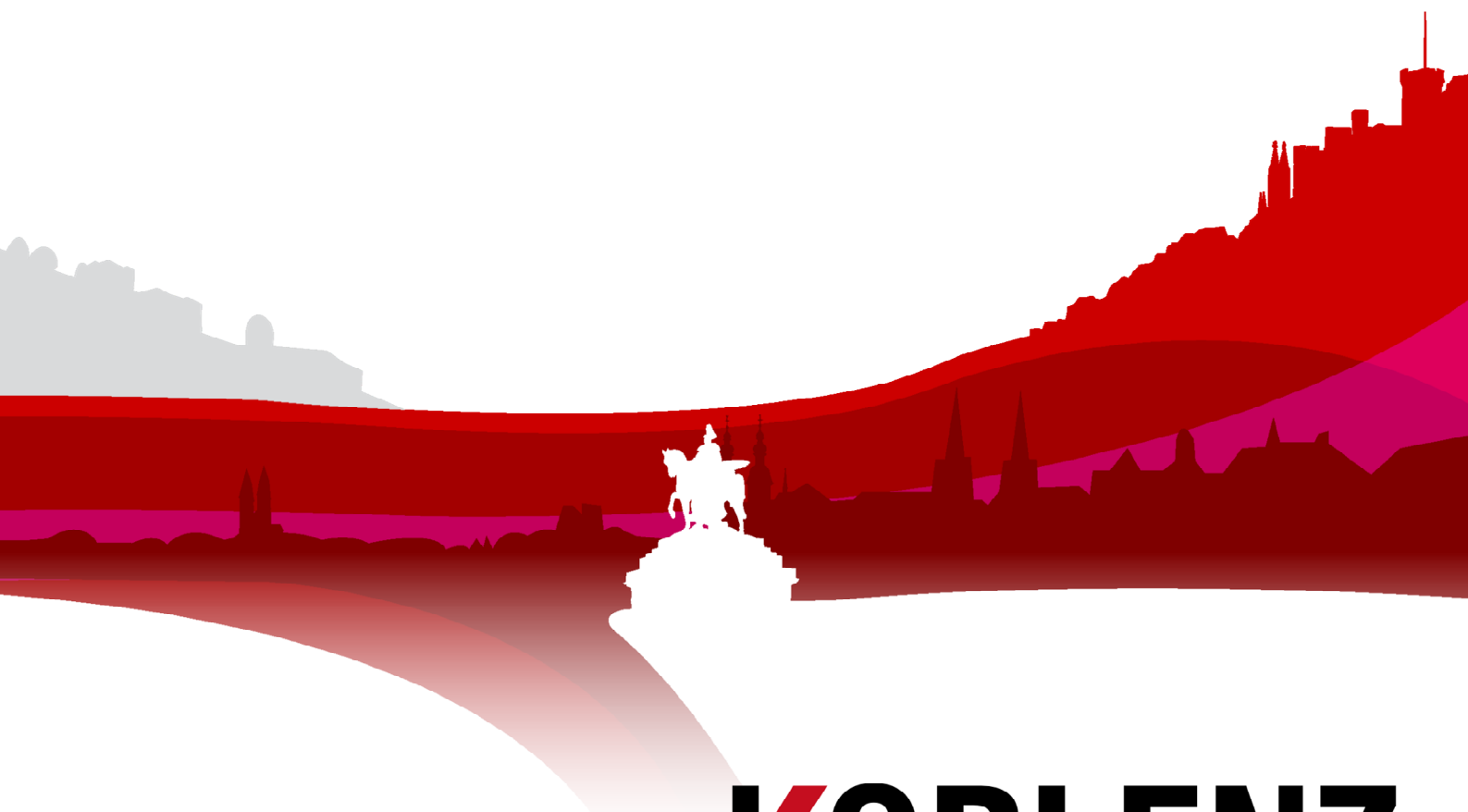


# Dritter Umsetzungsbericht zum Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz



**KOBLENZ**  
VERBINDET.

## **Dritter 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: Juni 2016**

**Drucklegung: Juni 2016**

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

© Stadt Koblenz, 2016

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

**KOBLENZ**  
VERBINDET.



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	2
1 Vorwort.....	3
2 Handlungsfelder des Personalmanagements .....	4
3 Personalmanagementmonitoring .....	5
3.1 Personalbedarfsplanung .....	5
3.2 Personalmarketing und Personalauswahl .....	13
3.3 Personalentwicklung .....	15
3.4 Personalerhaltung und Personalbindung .....	19
4 Maßnahmen des Personalmanagements .....	21
4.1 Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes ..	21
4.2 Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen .....	35
5 Maßnahmen des interkulturellen Personalmanagements .....	89
5.1 Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements .....	89
5.2 Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen .....	93
6 Personalkosten.....	108
7 Anhang.....	110



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder und Instrumente des Personalmanagements.....	4
Abbildung 2: Mitarbeiter der Verwaltung im Jahresvergleich 2012-2015 (absolut) ...	6
Abbildung 3: Mitarbeiter nach Geschlecht im Jahresvergleich 2012- 2015 (in %) ....	6
Abbildung 4: Zeitliche Entwicklung Vollzeitäquivalente und Beschäftigungsgrad .....	7
Abbildung 6: Teilzeit-/Vollzeitquoten nach Geschlecht zum Stichtag 31.12.2015 (in %) %) .....	8
Abbildung 8: Altersbaum des Personalbestands zum Stichtag 31.12.2015 (absolut) .....	10
Abbildung 9: Veränderung der Altersstruktur im Personalbestand der Stadt Koblenz .....	11
Abbildung 10: Personal in Führungsfunktionen differenziert nach Führungsebene	12
Abbildung 11: Entwicklung der Bewerberzahlen/Einstellungen im Ausbildungsbereich.....	13
Abbildung 12: Entwicklung der Stellenbesetzungen und Bewerberzahlen (absolut)	14
Abbildung 13: Anzahl der Auszubildenden zum Stichtag 31.12.2015 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen .....	15
Abbildung 14: Anzahl der Absolventen 2015 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen .....	16
Abbildung 15: Teilnehmerzahlen der Führungskräfte-seminare 2015.....	17
Abbildung 16: Entwicklung der internen Seminare 2013 - 2015 .....	18
Abbildung 17: Teilnehmerzahlen interne Fortbildungen 2015 nach Themenfeldern	18
Abbildung 18: Entwicklung der Krankenquote 2010 - 2015 .....	20
Abbildung 19: Krankenquote 2015 differenziert nach Fehlzeiten.....	20
Abbildung 20: Gegenwärtiger Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen (absolut)	88
Abbildung 21: Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen 2014 – 2016 (in %) .....	88
Abbildung 22: Gegenwärtiger Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen (absolut)	107
Abbildung 23: Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen 2015 – 2016 (in %) .....	107
Abbildung 23: Entwicklung der Personal- und Versorgungsauszahlungen im Finanzhaushalt 2011 – 2015 .....	109



## 1 Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

seit 2014 dokumentiert die Stadtverwaltung Koblenz in einem Umsetzungsbericht zum Personalmanagementkonzept die statistischen Eckpunkte des Personalbestandes und die Entwicklung und Umsetzung der Instrumente und Maßnahmen des Konzeptes aus dem Jahre 2012. Zum dritten Mal in Folge legen wir diesen Bericht vor.



Im Mittelpunkt der Berichterstattung steht der Maßnahmenkatalog, in dem alle Maßnahmen zusammenfassend abgebildet werden, 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.

Seit dem Inkrafttreten des Personalmanagementkonzeptes im September 2012 konnten viele Projekte definiert und umgesetzt werden. Zwischenzeitlich sind 70 der insgesamt 94 Maßnahmen, d.h. fast **Dreiviertel der Maßnahmen** des Personalmanagements **erfolgreich abgeschlossen**. Die anderweitigen Maßnahmen werden in ihrer Umsetzung weiter verfolgt - bislang 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.

Aktueller, inhaltlicher Schwerpunkt im Umsetzungsbericht 2016 ist das Thema Führung (Führungskultur, Führungskräfteentwicklung und Führungskräftenachwuchsentwicklung). Es gilt, vorhandenes Wissen zu sichern, wenn in den nächsten Jahren viele erfahrene Führungskräfte unsere Verwaltung aus Altersgründen verlassen und gleichzeitig qualifizierte Führungsnachwuchskräfte zu identifizieren und zu fördern, um die entstehenden Lücken wieder zu schließen.

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 Mitarbeitern<sup>1</sup> aufzuzeigen, wird das Personalmanagementkonzept 2017 fortgeschrieben.

Prof. Dr. Joachim Hofmann-Göttig  
Oberbürgermeister

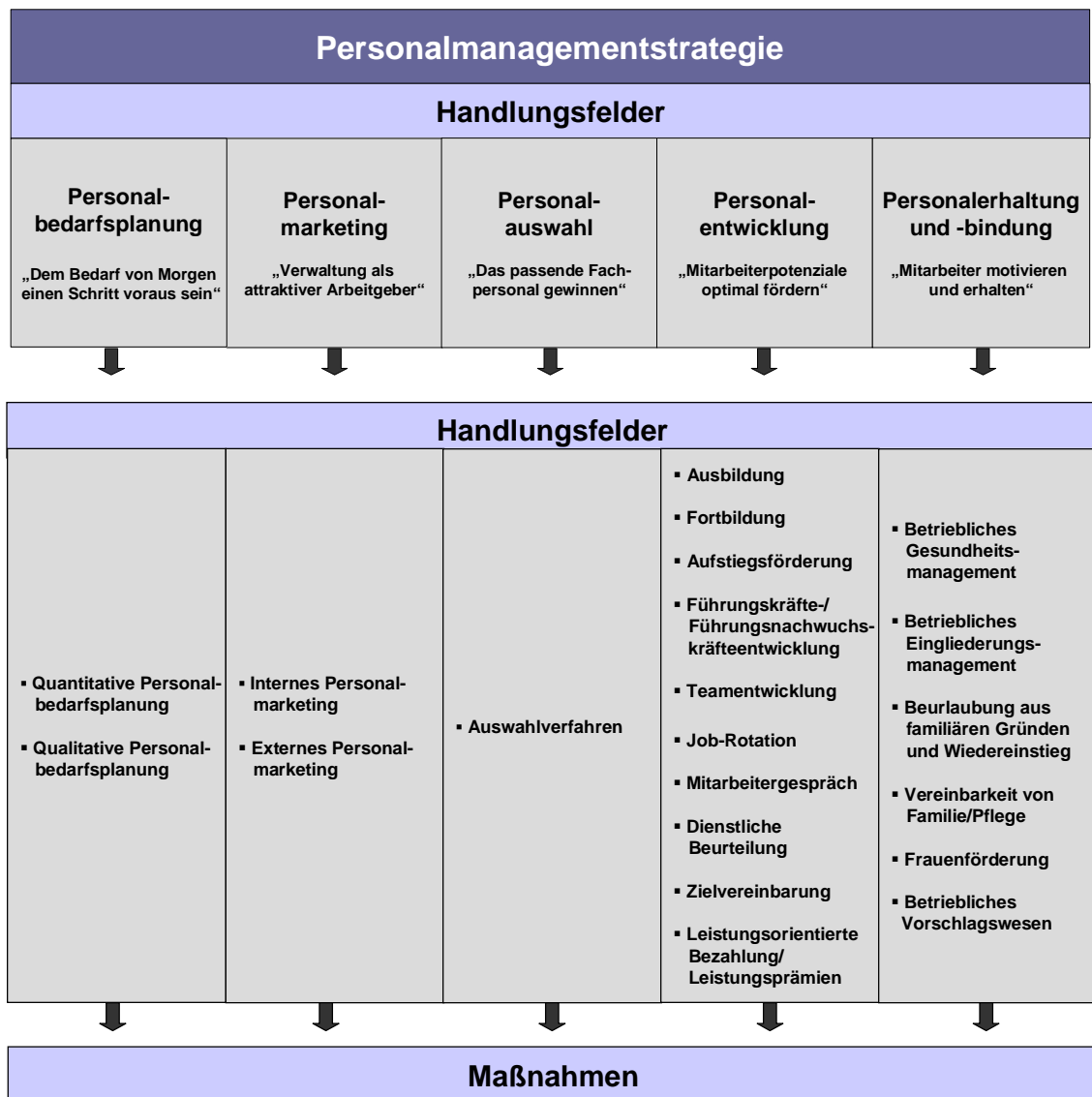
<sup>1</sup> Aus Gründen des Verständnisses und der besseren Lesbarkeit wird fortlaufend in der Regel die männliche Form bei geschlechtsspezifischen Beschreibungen verwendet.



## 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 3.1.5) 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

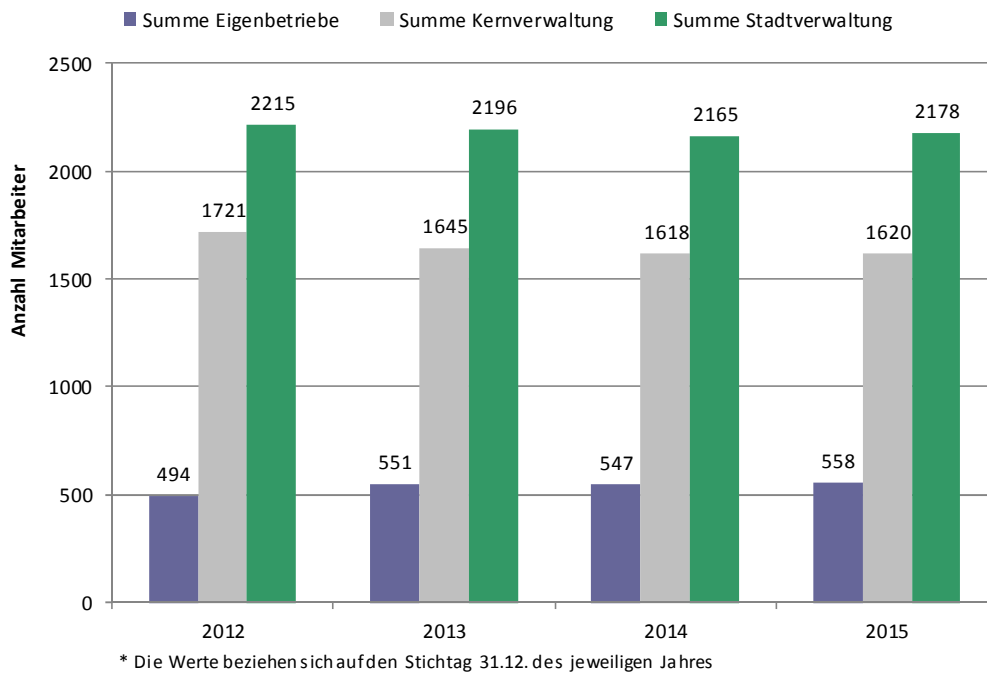
Zum Stichtag 31.12.2015 waren insgesamt **2.178 Mitarbeiter** des oben erläuterten Personenkreises bei der Stadtverwaltung Koblenz beschäftigt (Summe Ämter: 1.620, Summe Eigenbetriebe: 558).

Der Anteil der Gesamtbeschäftigung hat sich im Dreijahres-Zeitraum 31.12.2012 - 31.12.2015 um insgesamt **90 Personen** von 2.268 auf 2.178 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 149 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 Kommunalen Servicebetrieb Koblenz, im Zweijahresverlauf um 59 Personen erhöht.



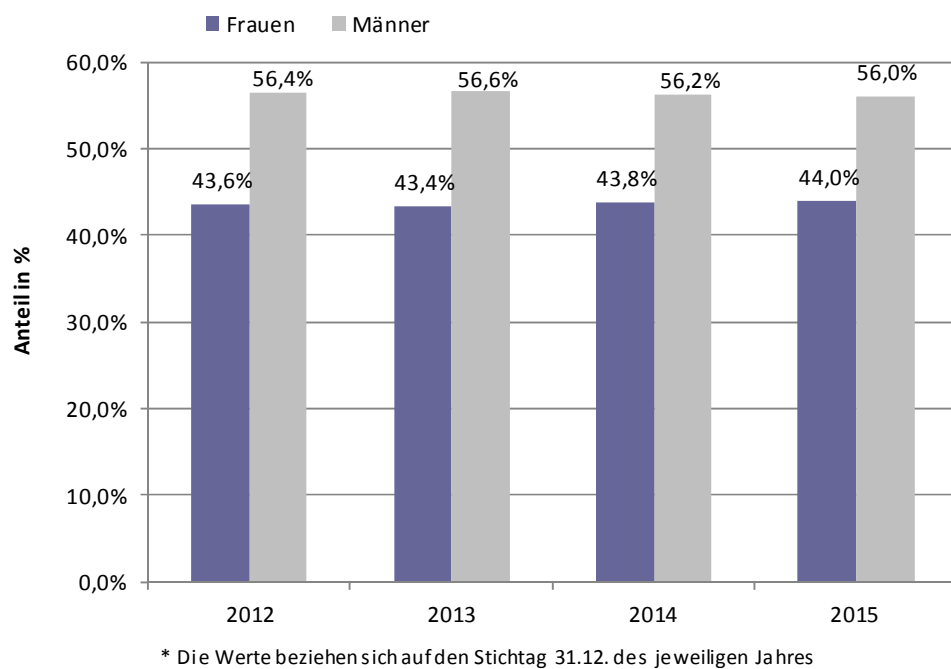
Abbildung 2: Mitarbeiter der Verwaltung im Jahresvergleich 2012-2015 (absolut)



### 3.1.2 Frauen-/Männeranteil

Zum Stichtag 31.12.2015 waren 958 Frauen und 1.220 Männer bei der Stadtverwaltung Koblenz beschäftigt. Dies entspricht einem Frauenanteil am gesamten Personalbestand der Stadt Koblenz von **44 Prozent** und einem Männeranteil von **56 Prozent**.

Abbildung 3: Mitarbeiter nach Geschlecht im Jahresvergleich 2012- 2015 (in %)







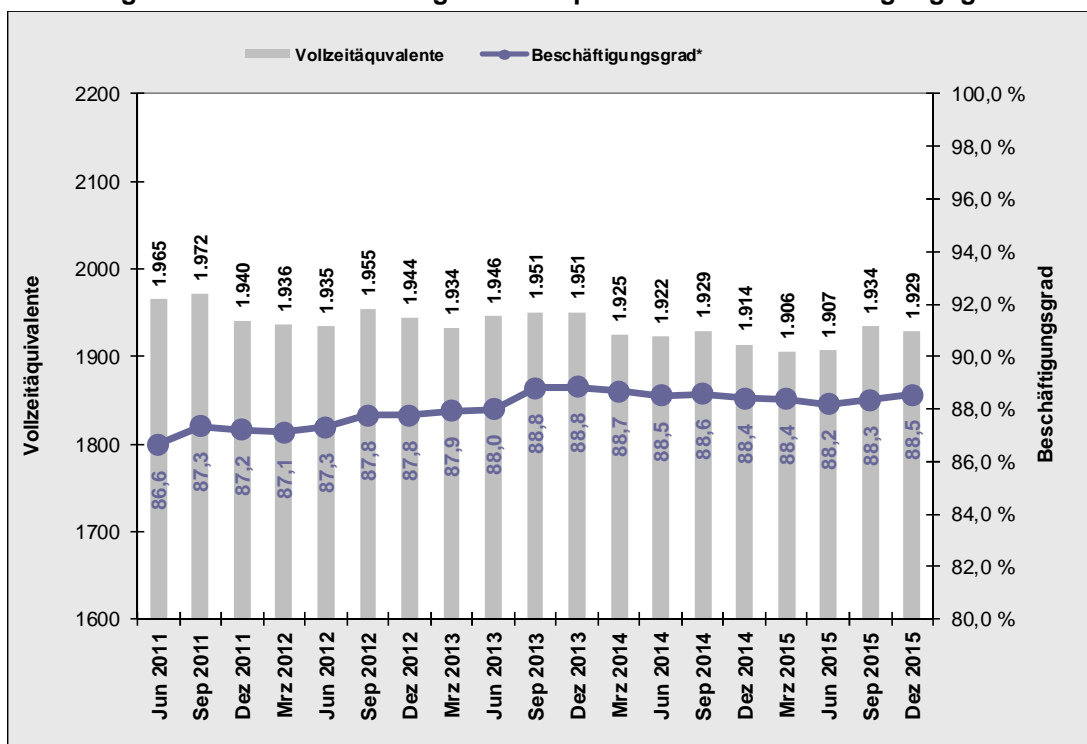
Zwar sind die Männer mit ihrem Anteil in der Überzahl, klammert man jedoch die beiden „männerlastigen“ Ämter / Eigenbetriebe Amt 37/Amt für Brand- und Katastrophenschutz und EB 70/Kommunaler Servicebetrieb Koblenz aus, so beträgt der Frauenanteil der restlichen Ämter und Eigenbetriebe aktuell 51,1 Prozent.

### 3.1.3 Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad

Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad, also das Verhältnis der Summe der Vollzeitäquivalente zu der Gesamtsumme der Mitarbeiter lag zum Stichtag 31.12.2015 bei **88,5 Prozent**. So ist trotz des Rückgangs der Mitarbeiterzahl die Zahl der Vollzeitäquivalente gegenüber den Vorjahren 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

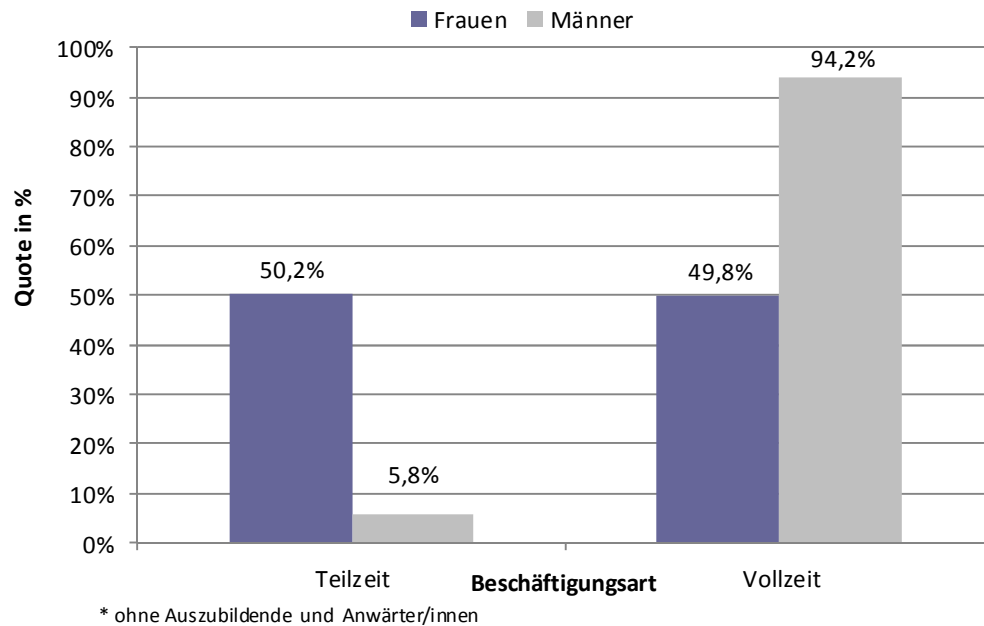




### 3.1.4 Vollzeit-/Teilzeitquote

Hinsichtlich der Teilzeit-/Vollzeitbeschäftigung gibt es in der Differenzierung nach Geschlecht deutliche Unterschiede (siehe Abbildung 6). Zum Stichtag 31.12.2015 ist mehr als die Hälfte der weiblichen Bediensteten (**50,2 Prozent**) einer Teilzeitbeschäftigung nachgegangen. Bei den Männern lag der Anteil der Teilzeitbeschäftigung bei **5,8 Prozent**.

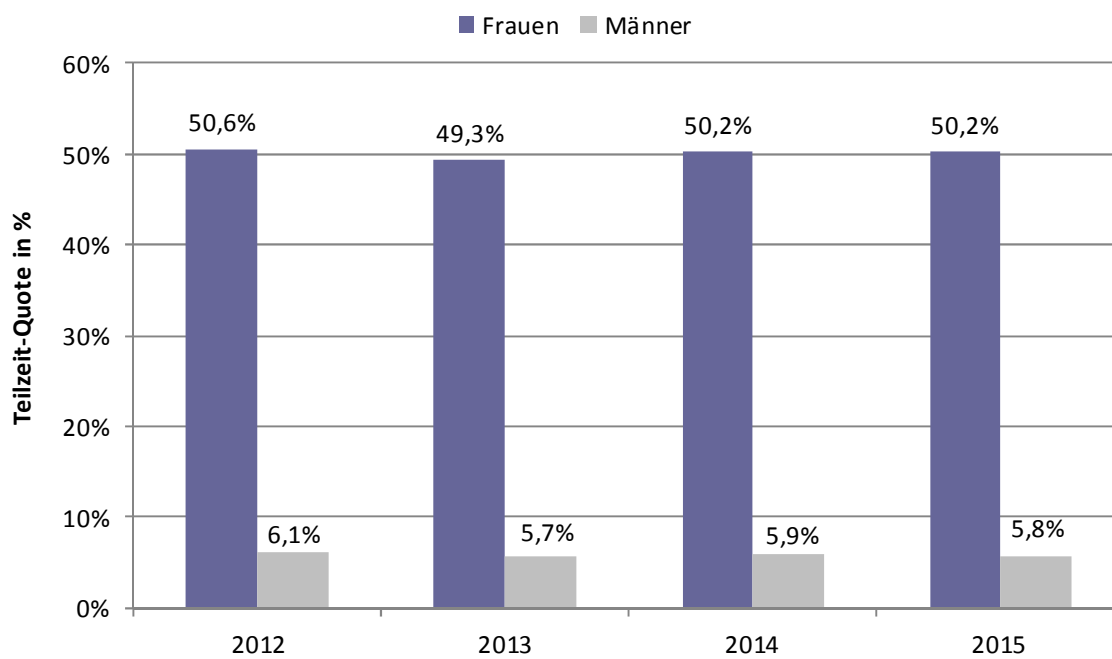
Abbildung 6: Teilzeit-/Vollzeitquoten nach Geschlecht zum Stichtag 31.12.2015 (in %)



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 einzelfallspezifischer 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 – 2015 (in %)



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



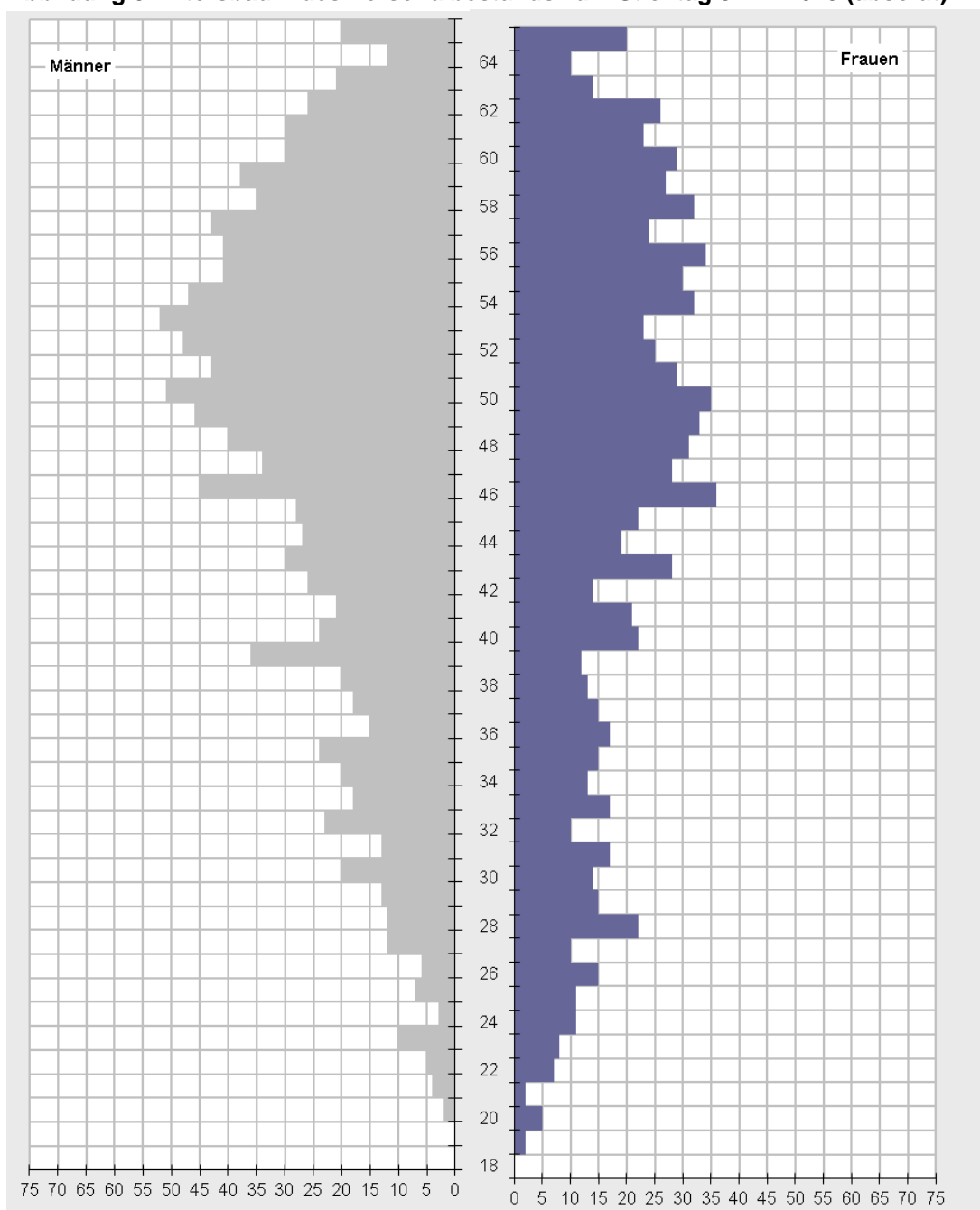
### 3.1.5 Durchschnittsalter der Mitarbeiter, Altersstruktur

Zum Stichtag 31.12.2015 lag das Durchschnittsalter der Belegschaft bei **46,2 Jahren** (zum Vergleich 2012: 45,4 Jahre, 2013: 45,5 Jahre, 2014: 46,5 Jahre).

Die Abbildung 8 zeigt die Zusammensetzung des Personals der Stadtverwaltung Koblenz zum Stichtag 31.12.2015 nach Altersjahrgängen.

Der Alterungsprozess des Personalbestands hat an Dynamik verloren. Die sogenannte Ersatzzahl - die Zahl der unter 40-Jährigen je 100 mindestens 55-Jährigen - liegt Ende 2015 erstmals seit vielen Jahren mit 104,4 wieder über dem Vorjahreswert (99,8, siehe Abbildung 9).

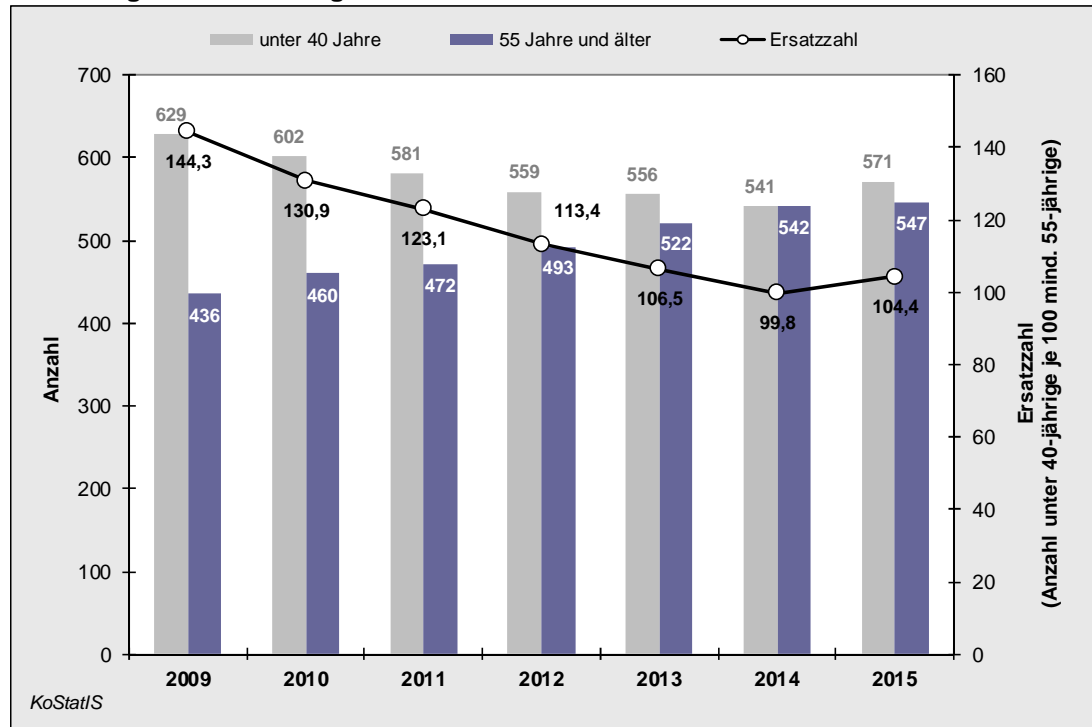
**Abbildung 8: Altersbaum des Personalbestands zum Stichtag 31.12.2015 (absolut)**





Aufgrund der zunehmenden altersbedingten Ausscheidungsraten resultiert mittelfristig ein erheblicher Ersatzbedarf. Das Thema Nachfolgeplanung ist daher ein Schwerpunktthema der Personal- und Organisationsarbeit.

**Abbildung 9: Veränderung der Altersstruktur im Personalbestand der Stadt Koblenz**





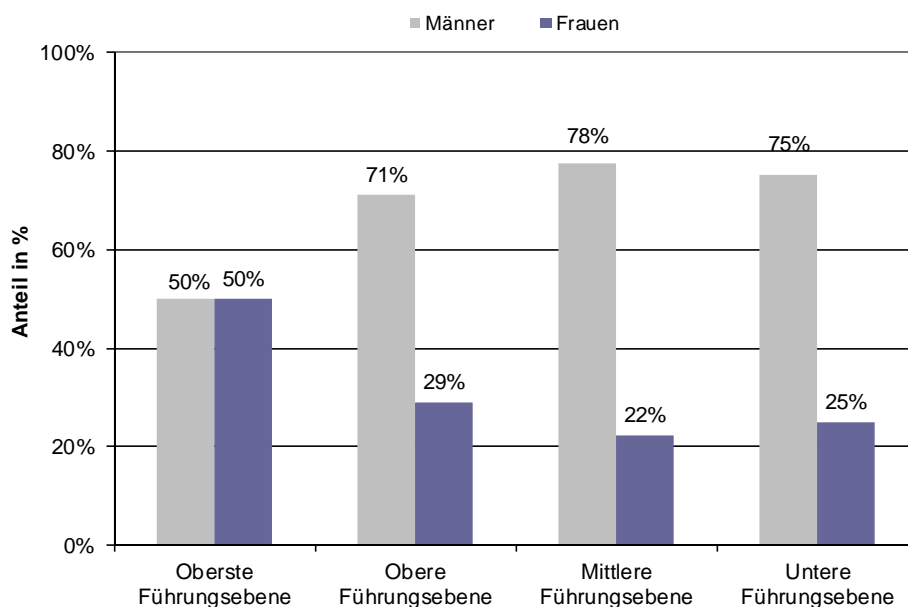
### 3.1.6 Frauen-/Männeranteil in Führungspositionen

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 30.06.2015 dem Stellenplan entnommen.

Von den insgesamt 223 Stellen der Stadtverwaltung Koblenz mit Personalführungsaufgaben waren zum Stichtag 30.06.2015 insgesamt 58 Stellen von Frauen besetzt. Dies entspricht einem prozentualen Anteil von **26 Prozent**.

Die Abbildung 10 zeigt auf, dass die weiblichen Bediensteten in allen Führungsebenen<sup>2</sup> 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**



<sup>2</sup> Führungsebenen bei der Stadtverwaltung Koblenz (inklusive Stellvertreter):

**Oberste Führungsebene:** Stadtvorstand;

**Obere Führungsebene:** Amts- und Werkleitungen, Stabstellenleitungen 07, 08 und 09, Teamleitung Amt 12, Leitung Jugendamt, Bereichsleitung Jobcenter;

**Mittlere Führungsebene:** Abteilungsleitungen, vergleichbare Funktionen mit Personalführungsaufgaben (insbesondere die Kindertagesstättenleitung; Betriebsleitung Klärwerk, Bereichsleitungen im EB 67, Teamleitung Jobcenter);

**Untere Führungsebene:** Sachgebiets-/Sachbereichsleitungen, Meister mit Personalführungsaufgaben, Vorarbeiter (mit Einschränkung), vergleichbare Funktionen mit Personalführungsaufgaben (insbesondere Bäderbetriebsleitung, Wachhabende des Amtes 37, Leitung von Spielhaus und Spielmobil, Haus Metternich, Kurt-Esser-Haus (Maulwurf) und Jugend- und Bürgerzentrum Karthause etc.).



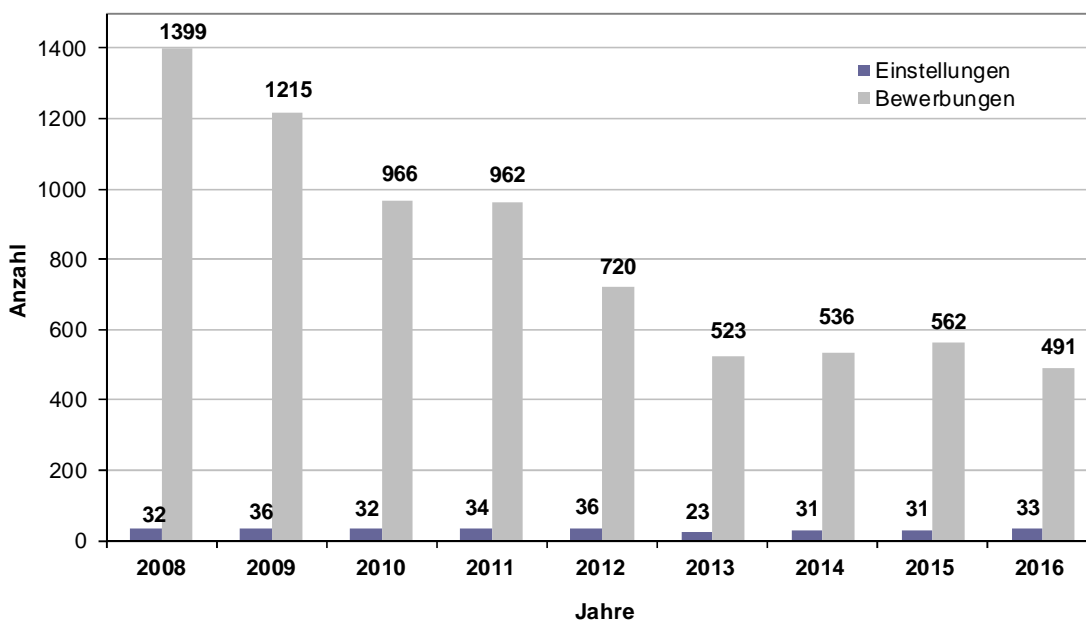
## 3.2 Personalmarketing und Personalauswahl

### 3.2.1 Auszubildende und Anwärter

Im Ausbildungsbereich ist in den vergangenen Jahren ein Bewerberrückgang zu verzeichnen. Im Jahr 2015 haben sich für insgesamt 33 Ausbildungsstellen (für 2016) insgesamt 491 Personen beworben (**durchschnittliche Bewerberzahl pro Stellenbesetzung: 15**, 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 2015 mit 31 Auszubildenden bei **39,24 Prozent**<sup>3</sup> (im Vergleich 2014: 36,47 Prozent).

---

<sup>3</sup> Berechnung: (Anzahl der Einstellungen 2015 (31)/ Anzahl der Auszubildenden zum Stichtag 31.12.2015 (79)) x 100 %



### 3.2.2 Sonstige Stellenbesetzungen

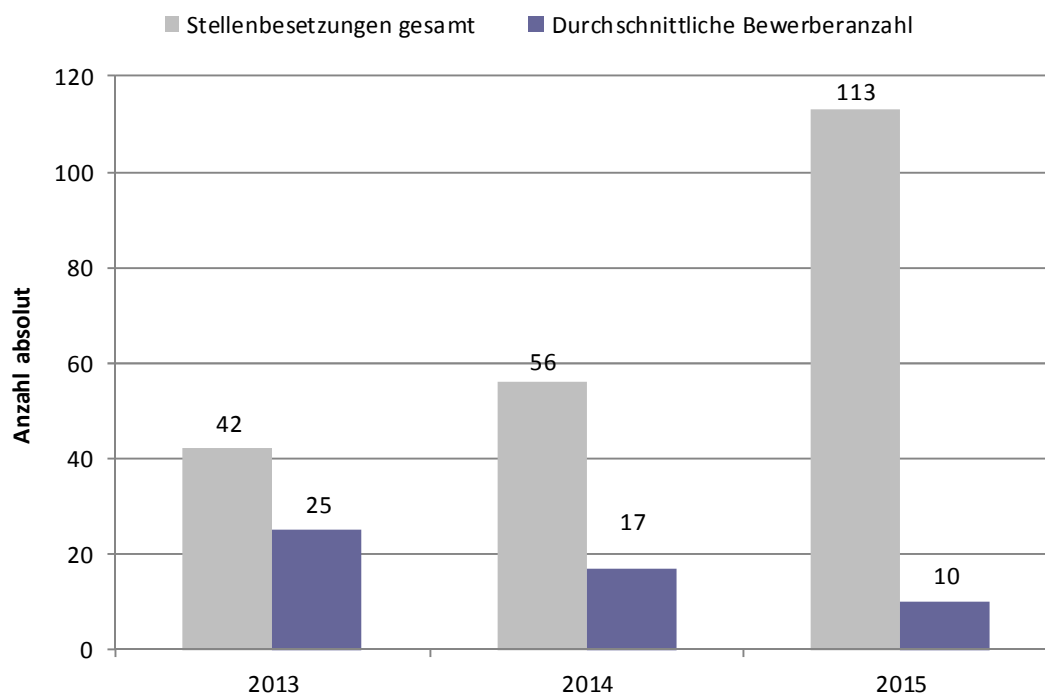
Zur Erhebung der nachfolgend dargestellten Kennzahlen ist Ende 2012 / Anfang 2013 von der Statistikstelle der Stadt Koblenz eine Access Bewerberdatenbank und Eingabemaske programmiert worden. Seit diesem Zeitpunkt werden relevante Informationen von Stellenbesetzungsverfahren (u.a. Beginn und Ende eines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

Im Jahr 2015 hat es insgesamt **113 Stellenbesetzungsverfahren** gegeben, auf die sich insgesamt **680 Männer** und **460 Frauen** beworben haben. Jede Stellenausschreibung hat somit durchschnittlich **10 Bewerbungen** hervorgerufen, davon durchschnittlich 6 Bewerbungen von Männern und 4 Bewerbungen von Frauen.

Die Entwicklung der Stellenbesetzungen und Bewerberzahlen 2013 - 2015 ist in Abbildung 12 dargestellt. Insgesamt ist eine enorme Zunahme der Stellenbesetzungsverfahren bei gleichzeitigem signifikantem Bewerberrückgang zu erkennen.

Die Dauer der 113 Stellenbesetzungsverfahren im Jahr 2015, d.h. die Wochentage zwischen dem Beginn eines Verfahrens und der Entscheidung über die personelle Besetzung, betrug 2015 im Durchschnitt **103 Tage** (im Vergleich 2013: 116 Tage).

**Abbildung 12: Entwicklung der Stellenbesetzungen und Bewerberzahlen (absolut)**







### 3.3 Personalentwicklung

#### 3.3.1 Anzahl Auszubildende/Nachwuchskräfte

Zum Stichtag 31.12.2015 waren bei der Stadtverwaltung Koblenz insgesamt 79 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 31.12.2015 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen**

Ausbildungsberuf	Anzahl der Auszubildenden
Anlagenmechaniker	2
Bauzeichner	3
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	1
Kauffrau/-mann für Büromanagement	2
Kauffrau/-mann für Tourismus und Freizeit	5
Kfz-Mechatroniker	2
Stadtinspektor-Anwärter	13
Stadtsekretär-Anwärter	8
Studium BWL-Wirtschaftsförderung	1
Technischer Systemplaner	3
Veranstaltungskauffrau/-mann	5
Verwaltungsfachangestellte/-r	10
<b>Summe</b>	<b>79</b>



### 3.3.2 Anzahl Absolventen Ausbildung/Studium, Übernahmequote

Insgesamt **32 Auszubildende** haben im Jahr 2015 ihre Ausbildung bzw. ihr duales Studium bei der Stadtverwaltung Koblenz beendet (2014: 30 Auszubildende). Von den 32 Absolventen haben zwei ihre Ausbildung mit der Note „sehr gut“, vierzehn mit der Note „gut“, elf mit der Note „befriedigend“ und fünf mit der Note „ausreichend“ abgeschlossen.

Die Abbildung 14 zeigt die Anzahl der Absolventen 2015 differenziert nach den einzelnen Ausbildungsberufen.

Von den insgesamt 32 Absolventen konnten 17 Personen für mindestens ein Jahr bei der Stadtverwaltung Koblenz übernommen werden. Die Übernahmequote beträgt **53,13 Prozent**<sup>4</sup> (2014: 76,67 Prozent).

**Abbildung 14: Anzahl der Absolventen 2015 gesamt und differenziert nach Ausbildungsberufen**

Ausbildungsberuf	Anzahl der Absolventen
Kfz-Mechatroniker	1
Stadtinspektor-Anwärter	8
Stadtsekretär-Anwärter	4
Bauzeichner	1
Bürokauffrau/-mann	1
Fachangestellter für Medien- und Informationsdienste	1
Techn. Systemplaner	1
Elektroniker	1
Gärtner	3
Kauffrau/-mann für Bürokommunikation	2
Kauffrau/-mann für Tourismus und Freizeit	2
Forstwirt	1
Veranstaltungskaufrau/-mann	2
Verwaltungsfachangestellte/-r	4
<b>Summe</b>	<b>32</b>

---

<sup>4</sup> Berechnung: (Anzahl der Übernahmen 2015 (17)/ Anzahl der Absolventen 2014 (32)) x 100%



### 3.3.3 Fortbildungsaufwendungen je Mitarbeiter

Im Jahr 2015 hat die Stadtverwaltung Koblenz für jeden Mitarbeiter durchschnittlich **rund 227 Euro<sup>5</sup>** an Fortbildungsaufwendungen investiert (im Vergleich 2014: durchschnittlich rund 217 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.

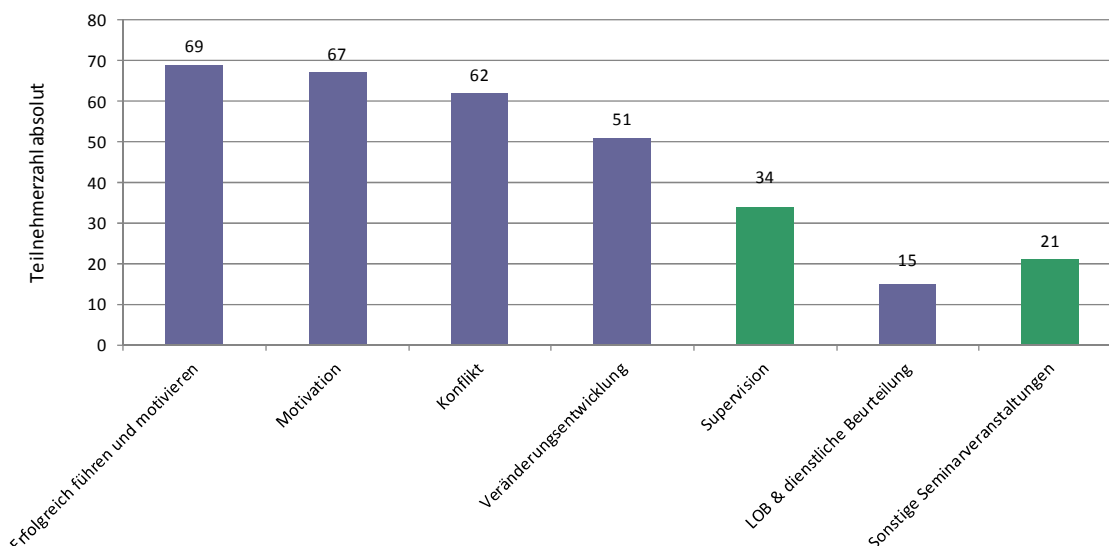
### 3.3.4 Interne Führungskräfteseminare „Anzahl der Teilnehmer“

Seit 2012 durchlaufen die Führungskräfte der Stadtverwaltung Koblenz (insbesondere Amts- und Werkleitungen, Abteilungsleitungen, Sachgebiets-/Sachbereichsleitungen) ein modulartig aufgebautes Qualifizierungsprogramm. Neben einer zweitägigen Basis-Qualifizierung hat das Qualifizierungsprogramm im Jahr 2015 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 2015 vielfältige weitere Seminarangebote im Themenfeld „Führungskompetenz“ unterbreitet.

Die Teilnehmerzahlen der einzelnen Seminare sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. In grün hinterlegt sind die für die Führungskräfte freiwilligen Seminare 2015.

**Abbildung 15: Teilnehmerzahlen der Führungskräfte-seminare 2015**



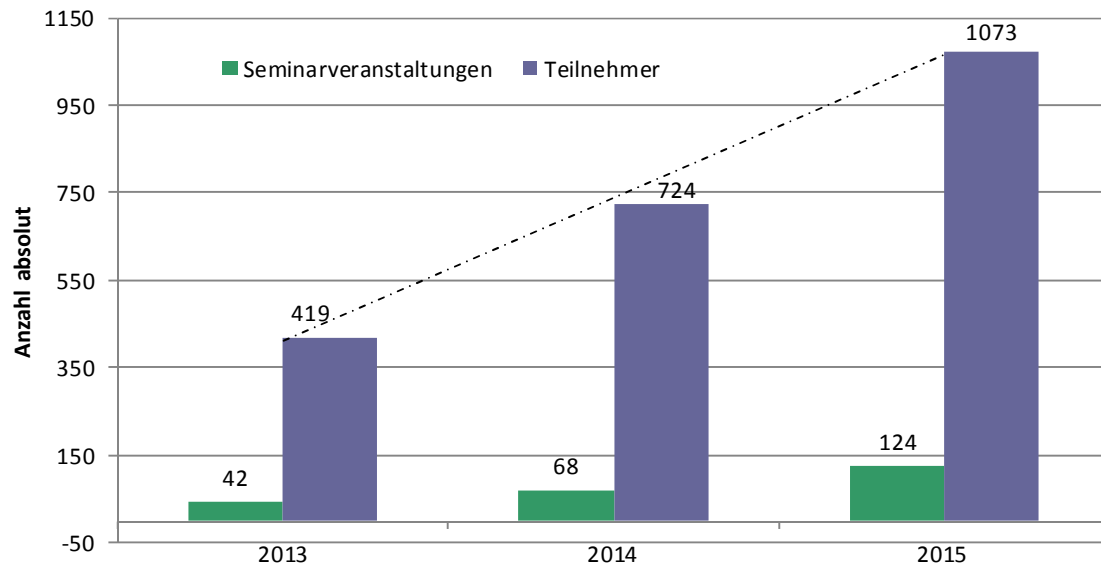
<sup>5</sup> Berechnung: Gesamt-Fortbildungsaufwendungen 2015 (494.585,58 €)/ Anzahl der Mitarbeiter zum Stichtag 31.12.2015 (2.178).



### 3.3.5 Sonstige interne Personalentwicklungsseminare „Anzahl der Teilnehmer“

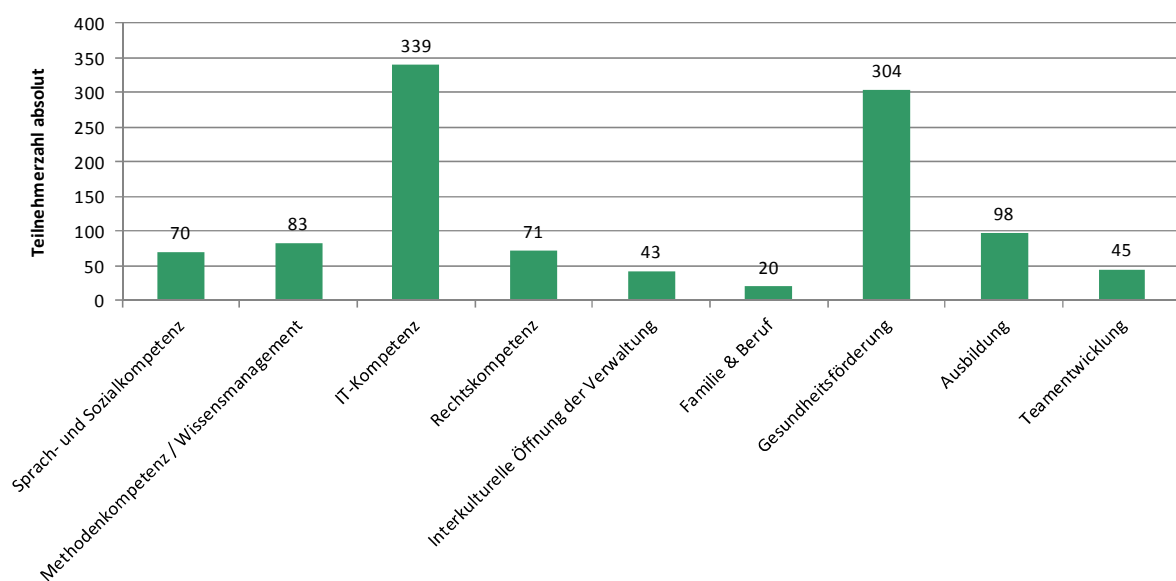
Im Jahr 2015 haben insgesamt 1.073 Mitarbeiter (Mehrfach-Teilnahmen möglich) die **124 angebotenen Seminare** des internen Fortbildungsprogramms (zum Teil inhaltsgleiche Seminare) besucht. Wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich, konnten die Seminarangebote in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut werden.

Abbildung 16: Entwicklung der internen Seminare 2013 - 2015



Eine differenzierte Betrachtung der Teilnehmer im Jahr 2015 nach Themenfeldern ist der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen.

Abbildung 17: Teilnehmerzahlen interne Fortbildungen 2015 nach Themenfeldern





## 3.4 Personalerhaltung und Personalbindung

### 3.4.1 Eigenkündigungsquote

Die Anzahl der fristgerechten Eigenkündigungen / Aufhebungsverträge nach der Fluktuationsanalyse (Eckwertebeschluss zur Stellenreduzierung) betrug im Jahr 2015 **20 Personen** bzw. 16,53 Stellen an Vollzeitäquivalenten. Die Eigenkündigungsquote, gemessen an der Gesamtzahl der Mitarbeiter zum Stichtag 31.12.2015, beträgt 0,92 Prozent.<sup>6</sup> Die bestehende Möglichkeit vorzeitig Altersruhegeld zu beziehen („Rente mit 63“) ist hierbei nicht berücksichtigt.

Die Eigenkündigungsquote hat sich nur geringfügig zu der Quote des Jahres 2014 geändert (0,97 Prozent).

### 3.4.2 Durchschnittliche Dauer der abgeschlossenen Elternzeit/Beurlaubung

Im Jahr 2015 sind 14 Mitarbeiter aus einer Elternzeit bzw. Beurlaubung aus familiären Gründen in den Dienst zurückgekehrt. Die durchschnittliche Dauer der abgeschlossenen Elternzeit / Beurlaubung beträgt rund **14,2 Monate**.<sup>7</sup>

Im Jahr 2014 sind 24 Mitarbeiter mit einer durchschnittlichen Dauer von rund 17,5 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 2015 beträgt die Krankenquote<sup>8</sup> **6,49 Prozent**. Das bedeutet, dass 6,49 Prozent der Arbeitszeit aufgrund von Krankheit ausgefallen ist. Dies entspricht 129 Vollzeitäquivalenten.

In der Abbildung 18 ist die Krankenquote im Jahresvergleich 2010 - 2015 dargestellt. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Krankenquote leicht um 0,03 Prozentpunkte von 6,45 Prozent auf 6,49 Prozent angestiegen.

Die Krankenquote hat sich im Vergleich zum letzten Jahr kaum verändert. Allerdings ist ein weiterer Rückgang der 100-Tage-Erkrankungen festzustellen. Gleichzeitig

---

<sup>6</sup> Berechnung: (Anzahl der Eigenkündigungen (20)/ Anzahl der Mitarbeiter zum Stichtag 31.12.2015 (2.178) x 100 %

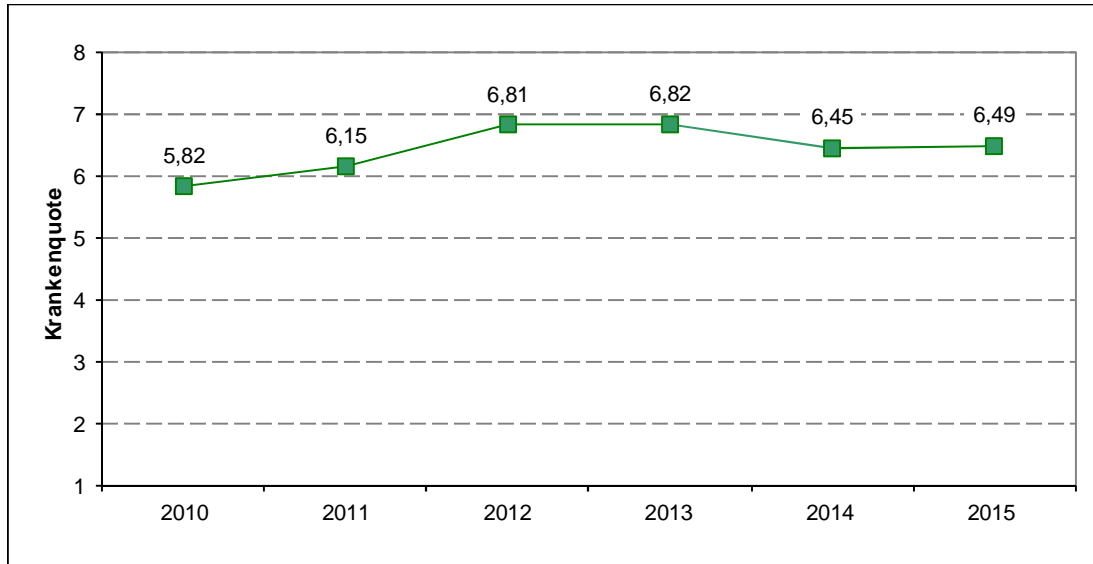
<sup>7</sup> Berechnung: Summe der Elternzeit- bzw. Beurlaubungsmonate (199)/ Anzahl der Rückkehrer (14)

<sup>8</sup> Auszug aus der internen Gesundheitsstatistik der Stadtverwaltung Koblenz.

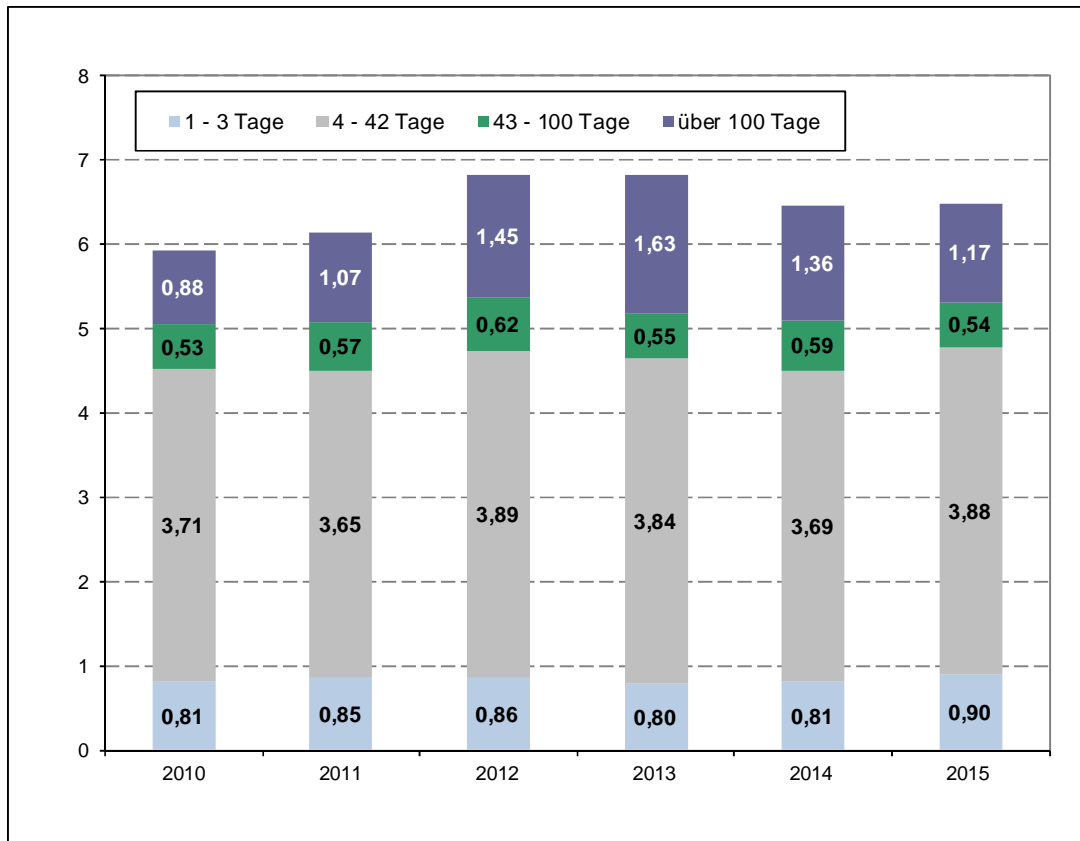


sind die Krankenfälle bis 42 Tage fast auf einen Höchstwert angestiegen. Auch scheint der Effekt des Alters etwas schwächer ausgeprägt, unterliegt aber gewissen Schwankungen von Jahr zu Jahr in den einzelnen Altersgruppen. Weiterhin die höchste Krankenquote haben die über 60-Jährigen, die 56-60-Jährigen verzeichnen jedoch den geringsten Wert im Zeitraum der letzten 6 Jahre.

**Abbildung 18: Entwicklung der Krankenquote 2010 - 2015**



**Abbildung 19: Krankenquote 2015 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:

<b>Abkürzung</b>		<b>Federführende Person/en</b>
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 Karbach
PE	Personalentwicklung	Frau Schughart
PKC	Personalkostencontrolling	Herr Schwermer
BeGeMa	Betriebliches Gesundheitsmanagement	Frau Duderstaedt, Frau Kraft, Herr Müller, Frau Vaupel
AS	Arbeitsschutz	Herr Bretschneider



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

Zugleich wurde für die bessere Übersichtlichkeit ein Ampelsystem verwendet.

Status:

<b>Rot</b>	Die Maßnahme ist beschlossen, aber noch nicht umgesetzt.
<b>Gelb</b>	Die Maßnahme ist in der Erarbeitung.
<b>Grün</b>	Die Maßnahme ist bereits umgesetzt bzw. erarbeitet. Die Maßnahme wird in der Verwaltungsarbeit berücksichtigt.
<b>Blau</b>	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 <sup>1</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
1	<b>Personalbedarfsplanung</b>						
1.1	<b>Quantitative Personalbedarfsplanung</b>						
1.1.1			Analyse der Personalfuktuation in allen Beschäftigungsgruppen und Einbeziehung in die Personalplanung	PKC, PW	OE, PE	fortwährend	umgesetzt
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	PE, OE	jährlich	umgesetzt
1.2	<b>Qualitative Personalbedarfsplanung</b>						
1.2.1			Ermittlung spezifischer Fortbildungsbedarfe für Mitarbeiter in Bezug auf Schlüsselqualifikationen/Schlüsselkompetenzen	PE	PW, OE	fortwährend	umgesetzt
1.2.2			Erstellung von konkreten Anforderungsprofilen an eine Stelle	PW	OE, PE	bei Bedarf	umgesetzt
1.2.3			Systematische qualitative Potentialerhebung und Eignungsfeststellung durch die Erstellung von Qualifikationsprofilen	PE	PW, OE	bei Bedarf	in Bearbeitung

<sup>1</sup> 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. <sup>2</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
2		<b>Personalmarketing</b>					
2.1		<b>Internes Personalmarketing</b>					
2.1.1			Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten	PE		fortwährend	umgesetzt
2.1.2			Aufstiegsmöglichkeiten	PW	PE	fortwährend	umgesetzt
2.1.3			Ausbau der verwaltungsrelevanten Information und Kommunikation	GesVw		fortwährend	umgesetzt
2.1.4			Erstellung eines Leitbildes für die Verwaltung	PE	BeGeMa	einmalig	offen
2.1.5			Erstellung & Umsetzung eines Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramms	PE		bei Bedarf	umgesetzt
2.1.6			Angebot der Job-Rotation	PW	PE	bei Bedarf	offen
2.1.7			Bereitstellung von Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten durch das Betriebliche Vorschlagswesen	PE	OE	fortwährend	umgesetzt
2.1.8			<u>Neu:</u> Startermappe für neue Mitarbeiter	PE	PW	bei Bedarf	umgesetzt
2.1.9			<u>Neu:</u> Mustercheckliste für die Arbeitsaufnahme	OE	PE	einmalig	umgesetzt
2.1.10			<u>Neu:</u> Glückwunschsreiben zur Geburt eines Mitarbeiterkindes	PE		bei Bedarf	umgesetzt
2.1.11			<u>Neu:</u> Informationsveranstaltung für neue Mitarbeiter	PE	PW	halbjährlich	in Bearbeitung

<sup>2</sup> 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. <sup>3</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
2		<b>Personalmarketing</b>					
2.2		<b>Externes Personalmarketing</b>					
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		bei Bedarf	umgesetzt
2.2.3			Optimierung des personalbezogenen Internetauftritts	PW	PE, A	bei Bedarf	optimieren
2.2.4			Intensivierung der Kooperation mit (Fachhoch)schulen u. Universitäten	PW	A	bei Bedarf	umgesetzt
2.2.5			Ausbau des Angebotes für Schüler-, Studenten- und / oder Berufseinsteigerpraktika als Akquise-Instrument für die Personalgewinnung	PE	A	fortwährend	umgesetzt
2.2.6			Teilnahme an Berufsinfobörsen und Ausbildungsmessen	A	PW, PE	jährlich	umgesetzt
2.2.7			Einfaches Bewerbungsverfahren über Onlinebewerbungen	PW	A, PE	fortwährend	offen
2.2.8			Nutzung von neuen sozialen Medien	PW	A	fortwährend	in Bearbeitung
2.2.9			Werbung über Film und Radiospots	PW	A	bei Bedarf	offen
2.2.10			<u>Neu:</u> Optimierung der Stellenausschreibungen	PE	PW, A	bei Bedarf	umgesetzt
2.2.11			<u>Neu:</u> Optimierung der Eingangsbestätigungen externer Bewerbungen	PE	PW	einmalig	umgesetzt
2.2.12			<u>Neu:</u> Maßnahmen zur Gewinnung von Bautechniker für das Baudezernat	PW		fortwährend	in Bearbeitung

<sup>3</sup> 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. <sup>4</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
<b>3</b>			<b>Personalauswahl</b>				
<b>3.1</b>			<b>Personalauswahlverfahren</b>				
<b>3.1.1</b>			Konzeptionelle Ausarbeitung eines strukturierten Verfahrens zur Auswahl und Potenzialanalyse von (Nachwuchs)Führungskräften	PE		bei Bedarf	<b>umgesetzt</b>
<b>3.1.2</b>			Inanspruchnahme einer gezielten externen Unterstützung	PW	PE	bei Bedarf	<b>umgesetzt</b>
<b>3.1.3</b>			Durchführung von professionellen und transparenten Auswahlverfahren	PW	PE	fortwährend	<b>umgesetzt</b>
<b>3.1.4</b>			Berücksichtigung der jeweiligen Stärken (fachlich, methodisch, sozial) unter Abgleich der persönlichen Einschätzung für die Besetzung von Stelle	PW	PE	fortwährend	<b>umgesetzt</b>
<b>4</b>			<b>Personalentwicklung</b>				
<b>4.1</b>			<b>Ausbildung</b>				
<b>4.1.1</b>			Qualifizierung der Ausbilder	A, PE		jährlich	<b>umgesetzt</b>
<b>4.1.2</b>			Einführungsseminare für neue Azubis	A, PE		jährlich	<b>umgesetzt</b>
<b>4.1.3</b>			Erfahrungsaustausch für Ausbilder implementieren	A, PE		jährlich	<b>umgesetzt</b>

<sup>4</sup> Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; PW = Personalwirtschaft; A = Ausbildung



## Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federführung <sup>5</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
4.1.4			Einrichtung eines Patensystems je Berufssparte zur intensiveren Betreuung der Ausbildungsinhalte	A	PW	jährlich	umgesetzt
4.1.5			Intensivere Begleitung und Steuerung in allen Phasen der Ausbildung	A	PE	fortwährend	umgesetzt
4.1.6			<u>Neu</u> : Erstellung eines Ausbildungskonzeptes	A, PE		einmalig	umgesetzt
4.2		<b>Fortbildung</b>					
4.2.1			Erstellung, Umsetzung und Evaluation eines bedarfsgerechten, jährlichen, internen Fortbildungsprogramms	PE		fortwährend	umgesetzt
4.2.2			Bekanntmachung externer Fortbildungsmöglichkeiten bestimmter Anbieter	PE		jährlich	umgesetzt
4.2.3			Förderung selbst organisierter Lernprozesse	PE		fortwährend	in Bearbeitung
4.3		<b>Aufstiegsförderung, Beförderungspraxis</b>					
4.3.1			Fortentwicklung des Konzeptes zur Aufstiegsförderung, insbesondere auch die Förderung staatlich anerkannter Techniker	PW	OE	bei Bedarf	umgesetzt
4.3.2			<u>Neu</u> : Lebenszeiterennungen / Beförderung	PW		fortwährend	umgesetzt

<sup>5</sup> 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. <sup>6</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
4.4		<b>Führungskräfteentwicklung</b>					
4.4.1			Fortschreibung und Evaluation eines bedarfsgerechten Qualifizierungsprogramms für Führungskräfte	PE		fortwährend	umgesetzt
4.4.2			Bedarfsgerechter Einsatz von Coaching	PE	PW	bei Bedarf	umgesetzt
4.4.3			Überarbeitung der Führungsleitlinien	PE	PR, GSS	einmalig	umgesetzt
4.4.4			Konzeptionelle Ausarbeitung eines Führungsfeedbacks	PE		einmalig	offen
4.4.5			<u>Neu:</u> Anforderungskonzeption an Führungskräfte	PE		einmalig	umgesetzt
4.4.6			<u>Neu:</u> Individuelle Personalentwicklungsplanung	PE		bei Bedarf	umgesetzt
4.5		<b>Förderung des internen Führungsnachwuchses</b>					
4.5.1			Erstellung eines Konzeptes zur Auswahl von Nachwuchsführungskräften	PE		bei Bedarf	umgesetzt
4.5.2			Erstellung eines Führungskräftenachwuchsqualifizierungsprogramms	PE		bei Bedarf	umgesetzt
4.6		<b>Teamentwicklung</b>					
4.6.1			Information und Kommunikation	PE		fortwährend	umgesetzt
4.6.2			Bedarfsgerechter Einsatz von Teamentwicklungsmaßnahmen	PE	PW, OE	bei Bedarf	umgesetzt

<sup>6</sup> Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; PW = Personalwirtschaft; BeGeMa = Betriebliches Gesundheitsmanagement; PR = Personalrat; OE = Organisationsentwicklung; GSS = Gleichstellungsstelle



## Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federf. <sup>7</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
4.7		<b>Job-Rotation</b>					
4.7.1			Konzeptionelle Ausarbeitung und Angebot für Mitarbeiter	PW	PE	einmalig	offen
4.7.2			Aufnahme von Rotation als Bestandteil von Führungsnachwuchsprogrammen	PW	PE	einmalig	offen
4.8		<b>Mitarbeitergespräch</b>					
4.8.1			Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt	PW	PE	fortwährend	umgesetzt
4.9		<b>Dienstliche Beurteilung</b>					
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	alle 3 Jahre	umgesetzt
4.9.2			Die Bedeutung der dienstlichen Beurteilung wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt	PW	PE	fortwährend	umgesetzt
4.10		<b>Zielvereinbarung</b>					
4.10.1			Konzeptionelle Ausarbeitung eines Zielvereinbarungssystems	PE		einmalig	offen

<sup>7</sup> Federführung und Mitwirkung: PW = Personalwirtschaft; PE = Personalentwicklung



## Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes							
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federführung <sup>8</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
4.11		<b>Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) / Leistungsprämien</b>					
4.11.1			Die Bedeutung der LOB und der Leistungsprämien wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt	PW	PE	fortwährend	umgesetzt
5		<b>Personalerhaltung und Personalbindung</b>					
5.1		<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>					
5.1.1			Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplätze	BeGeMa, PR, PE	OE, PW, AS, GSS, SBV	fortwährend	in Bearbeitung
5.1.2			Ausarbeitung eines Qualifizierungskonzeptes für Außendienstmitarbeiter, bei denen ein Wechsel dem Grunde nach möglich ist (z.B. Ordnungsamtsamt)	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	umgesetzt
5.1.4			Förderung einer wertschätzenden und gesundheitsfördernden Kommunikationsstruktur als Bestandteil der Verwaltungskultur	GesVw	BeGeMa, PE	fortwährend	in Bearbeitung

<sup>8</sup> Federführung und Mitwirkung: PW = Personalwirtschaft; PE = Personalentwicklung; OE = Organisationsentwicklung; BeGeMa = Betriebliches Gesundheitsmanagement; AS = Arbeitsschutz; PR = Personalrat; SBV = Schwerbehindertenvertretung; GSS = Gleichstellungsstelle; 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 <sup>9</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
5.1.5			Bedarfsgerechtes Angebot von gesundheitsfördernden Fortbildungsangeboten inklusive der Sensibilisierung von Führungskräften	PE	BeGeMa	fortwährend	umgesetzt
5.1.6			Erarbeitung eines Konzeptes zur effektiven Bewältigung von Konflikten	BeGeMa, PR, GSS, PE		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	umgesetzt
5.1.9			<u>Neu:</u> Erarbeitung und Umsetzung eines Arbeitsschutzkonzeptes	AS	BeGeMa	einmalig	in Bearbeitung
5.2		<b>Betriebliches Eingliederungsmanagement</b>					
5.2.1			Erarbeitung einer Konzeption zur Optimierung und Professionalisierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements	BeGeMa	PR, PW	fortwährend	umgesetzt

<sup>9</sup> Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; BeGeMa = Betriebliches Gesundheitsmanagement; PW = Personalwirtschaft; PR = Personalrat; GSS = Gleichstellungsstelle; AS = Arbeitsschutz



## Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes

Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des Personalmanagementkonzeptes								
Nr.	HF	Instrument	Maßnahme	Federführung <sup>10</sup>	Mitwirkung	Termin	Status	
<b>5.3</b>			<b>Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg</b>					
5.3.1			Information der Beschäftigten während ihrer Abwesenheit über wichtige Neuerungen, allgemeine Informationen und Stellenausschreibungen	PE	PW	fortwährend	umgesetzt	
5.3.2			Strukturierte Durchführung von Beurlaubungs- und Rückkehrgesprächen	PW	PE	bei Bedarf	umgesetzt	
5.3.3			Erstellung eines Leitfadens zur Thematik „Beurlaubung und Wiedereinstieg“ mit Informationen und Hilfestellungen für die Gestaltung eines erfolgreichen Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsprozesses	PE	PW, PR, GSS	einmalig	umgesetzt	
5.3.4			Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte	PE	Amt 50, PW	einmalig	umgesetzt	
5.3.5			Verstärkte Möglichkeit von Heim- und Telearbeit	OE	PE	bei Bedarf	umgesetzt	
5.3.6			Teilnahme der Beurlaubten an Fortbildungsveranstaltungen zum Wissenserhalt	PE		fortwährend	umgesetzt	
5.3.7			Optimierung des Wiedereinstiegs anhand v. Einarbeitungsprogrammen	PW	PE	bei Bedarf	umgesetzt	
5.3.8			Angebot von vielfältigen Teilzeitmodellen u. Job-Sharing	PW	PE	bei Bedarf	umgesetzt	
5.3.9			<b>Neu:</b> Beurlaubtentreffen	PE	GSS	jährlich	umgesetzt	

<sup>10</sup> Federführung und Mitwirkung: PW = Personalwirtschaft; PE = Personalentwicklung; PR = Personalrat; GSS = Gleichstellungsstelle; 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 <sup>11</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
5.4		<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege</b>					
5.4.1			Flexibilisierung der Arbeitszeit	PW	OE, PE	bei Bedarf	umgesetzt
5.4.2			Angebot von einzelfallspezifischen Teilzeioptionen	PW	OE, PE, GSS	bei Bedarf	umgesetzt
5.4.3			Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten: Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte	PE	Amt 50, PW	einmalig	umgesetzt
5.4.4			Bedarfsgerechte Ausrichtung einer städtischen Kinderferienbetreuung in Kooperation mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales	PE	Amt 50	bei Bedarf	umgesetzt
5.4.5			Angebot von alternierender Telearbeit	OE	PE	bei Bedarf	umgesetzt
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	umgesetzt
5.4.7			Aufnahme von Vereinbarkeitsaspekten in die Führungskräftebildungen	PE		fortlaufend	umgesetzt
5.4.8			<b>Neu:</b> Informations-/Seminarveranstaltungen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	PE		fortlaufend	umgesetzt

<sup>11</sup> Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; GSS = Gleichstellungsstelle; 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. <sup>12</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
<b>5.5</b>		<b>Frauenförderung</b>					
5.5.1			Möglichkeit an Teilzeit- und Telearbeitsplätzen auf allen Funktionsebenen	PW	GSS, OE, PE	fortlaufend	in Bearbeitung
5.5.2			Gemäß § 8 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 § 3 Abs. 8 LGG besteht	PW	GSS, PE	bei Bedarf	optimieren
5.5.3			Ausbau der Fortbildungsmöglichkeiten während der Beurlaubung	PE		fortwährend	umgesetzt
5.5.4			Ausbau von Kinderbetreuungsmöglichkeiten; Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte	PE	Amt 50, PW	einmalig	umgesetzt
<b>5.6</b>		<b>Betriebliches Vorschlagswesen</b>					
5.6.1			Überarbeitung bzw. Anpassung der Richtlinie und eine damit einhergehende Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens	PE	PR	einmalig	umgesetzt
5.6.2			Herausstellung der Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen	PE		fortlaufend	umgesetzt

<sup>12</sup> Federführung und Mitwirkung: PW = Personalwirtschaft; GSS = Gleichstellungsstelle; 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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.1</b>	<b>Quantitative Personalbedarfsplanung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>1.1.1</b>	Analyse der Personalfluktuatation in allen Beschäftigungsgruppen und Einbeziehung in die Personalplanung	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b>			
<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. Die Daten zur Personalfluktuatation werden im Rahmen der Personalplanung des Haupt- und Personalamtes berücksichtigt.</p> <p>Ab dem Jahr 2016 findet zudem jährlich ein Erörterungsgespräch zwischen Vertretern des Haupt- und Personalamtes und den Personalratsvorsitzenden statt, um personalbezogene Entwicklungen (hier: Altersfluktuatation nach u.a. Ämtern, Status, Entgelt- und Besoldungsgruppen, Führungspositionen etc.) gemeinsam in den Blick zu nehmen und sinnvolle und notwendige Maßnahmen (u.a. hinsichtlich Ausbildung, Personalmarketing, Stellenbesetzungen, Führungskräfteentwicklung etc.) abzuleiten. Die erste Veranstaltung ist für den 06.06.2016 vorgesehen.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.1</b>	<b>Quantitative Personalbedarfsplanung</b>	in Bearbeitung
<b>Maßnahme</b>	<b>1.1.2</b>	Anpassung der quantitativen Personalbedarfsplanung an Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung und Ablauforganisation	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b>			
<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 Aufgabenkri-</p>			



tik und Optimierung der Prozesse festzusetzen.

**Ausblick:**

Der Optimierungsprozess für die gesamte Verwaltung wird noch einige Jahre in Anspruch nehmen. Dies gilt insbesondere für die technische Weiterentwicklung wie insbesondere: Einführung eines Vorgangsbearbeitungs- und Dokumentenmanagementsystems, Etablierung grundlegender Bausteine zur Einführung von e-Government (z.B. e-Payment, Bürgerkonto, Formularserver) sowie Einführung eines elektronischen Rechnungsworkflows (Projekt e-Rechnung).

Anfang 2016 konnte der Entwurfsbericht zu der Organisationsuntersuchung des Amtes 36/Umweltamt fertiggestellt werden. Mit der Organisationsuntersuchung beim Amt 62/Amt für Stadtvermessung und Bodenmanagement, Teil 2 (Aufgabenbereich der Vermessung) wurde im Januar 2016 begonnen. Die Multimediale Darstellung, Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen steht in den nächsten Jahren verstärkt im Blick der organisatorischen Arbeit. Ziel ist es, in einer städtischen Prozessbibliothek die Kernprozesse der Verwaltung darzustellen.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.1</b>	<b>Quantitative Personalbedarfsplanung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>1.1.3</b>	Ausrichtung der Ausbildung nach dem quantitativen Personalbedarf	<b>Termin:</b> jährlich

**Sachstand:**

Die Ausbildung wird kontinuierlich auf der Grundlage der Altersstruktur der Verwaltung sowie dem künftigen Personalbedarf ausgerichtet.

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.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.2</b>	<b>Qualitative Personalbedarfsplanung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>1.2.1</b>	Ermittlung spezifischer Fortbildungsbedarfe für Mitarbeiter in Bezug auf Schlüsselqualifikationen/Schlüsselkompetenzen	<b>Termin:</b> fortwährend

### Sachstand:

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.

Die konkrete Bedarfsermittlung zur Konzeption bedarfsorientierter Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt zum einen durch den Austausch mit den Mitarbeitern bzw. Fachabteilungen. Zunehmend werden individuelle Entwicklungsgespräche, insbesondere mit Führungskräften der Verwaltung geführt und individuelle Entwicklungspläne definiert.

Darüber hinaus wird die Evaluation der Fortbildungsveranstaltungen durch eine kontinuierliche Feedbackabfrage sichergestellt. Die Online-Feedbackbögen enthalten u.a. die 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. Diese Abfrage wird von den Bediensteten sehr gut genutzt. Die Evaluation der Veranstaltungen erfolgt monatlich und dient als Grundlage für die Konzeption und Organisation zukünftiger Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.2</b>	<b>Qualitative Personalbedarfsplanung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>1.2.2</b>	Erstellung von konkreten Anforderungsprofilen an eine Stelle	<b>Termin:</b> 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.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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, im zweiten Schritt durch das Auswahlgespräch 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 im Intranet zum Abruf zur Verfügung. Die Organisationsseinheiten sind aufgerufen nach und nach aktuelle Stellenbeschreibungen nach dem neuen Muster zu erarbeiten und dabei auch aktuelle, umfassendere und langfristig verlässliche Anforderungsprofile zu erstellen.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.2</b>	<b>Qualitative Personalbedarfsplanung</b>	in Bearbeitung
<b>Maßnahme</b>	<b>1.2.3</b>	Systematische qualitative Potentialerhebung und Eignungsfeststellung durch die Erstellung von Qualifikationsprofilen	<b>Termin:</b> bei Bedarf

### Sachstand:

Das Qualifikations- bzw. Eignungsprofil eines Mitarbeiters enthält all seine Fähigkeiten, sein Wissen und Können, die er im Laufe seines Berufslebens erworben hat. Es spielt vor allem eine Rolle, wenn ein Arbeitsplatz bzw. eine Stelle neu besetzt werden soll oder wenn ein Mitarbeiter aus einer längeren Beurlaubung oder Erkrankung wieder in den Beruf einsteigt und ein adäquater Arbeitsplatz gesucht wird. Das Profil wird durch die Einschätzung der persönlichen Eigenschaften und Stärken erstellt.

Die Anforderungen an eine bestimmte Stelle werden in einem Anforderungsprofil festgehalten. Der Abgleich zwischen dem Anforderungs- und dem Eignungsprofil stellt die Grundlage für vielfältige personalwirtschaftliche Maßnahmen dar, z.B. Auswahlentscheidung, Personaleinsatz, Beurteilungen, Fort- und Weiterbildungsbedarf etc.

### Ausblick:

Gegenwärtig werden von der Verwaltung vereinzelt Qualifikationsprofile erstellt. In der Zukunft soll die Erstellung der Profile systematisch ausgeweitet werden, um personalwirtschaftliche Fragestellungen professioneller gestalten zu können.





<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.1</b>	Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten	<b>Termin:</b>
			fortwährend

**Sachstand:**

Den Mitarbeitern stehen bei der Stadtverwaltung vielfältige interne und externe Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung.

Vergleiche hierzu die Ausführungen zu den Maßnahmen:

- 2.1.2 und 4.3.1 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).

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.2</b>	Aufstiegsmöglichkeiten	<b>Termin:</b>
			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 2015 konnten im Verwaltungsbereich drei Tarifbeschäftigte für den Angestelltenlehrgang II sowie ebenfalls drei Beamte für die Fortbildungsqualifizierung FQS zugelassen werden. Im Jahr 2016 werden mehrere Tarifbeschäftigte zum Angestelltenlehrgang I zugelassen. Die genaue Anzahl steht derzeit noch nicht abschließend fest. Außerdem werden wiederum drei Beamte ihre Fortbildungsqualifizierung FQS beginnen.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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 („Aufstiegsförderung im Vermessungswesen“). Das Fachamt hat bisher jedoch noch keinen Bedarf zur Zulassung eines qualifizierten Mitarbeiters angemeldet.

In den weiteren Ämtern / Eigenbetrieben des Baudezernates konnte in 2015 die erste Fortbildungsqualifizierung für insgesamt drei Bautechniker des Eigenbetriebs Stadtentwässerung bzw. des Kommunalen Servicebetriebs Koblenz begonnen werden. Die Qualifizierung steht in enger Anlehnung an die Maßnahmen im Beamtenbereich und sieht sowohl eine überfachliche Qualifizierung an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Mayen als auch geeignete fachspezifische Hospitationen bei anderen Verwaltungen vor. Zwei Qualifizierungen wurden bereits im Jahr 2015 erfolgreich abgeschlossen, die dritte wird aufgrund der besonderen Fortbildungssituation (Notwendigkeit zum Besuch bestimmter Seminarveranstaltungen, die erst in 2016 besucht werden können) erst im Jahr 2016 abgeschlossen werden.

Außerdem wurden in 2016 zwei Bautechniker des Tiefbauamtes für eine vergleichbare Qualifizierungsmaßnahme zugelassen. Die Fortbildung hat bereits im März begonnen und wird voraussichtlich von beiden Beschäftigten in 2016 abgeschlossen werden können.

### **Ausblick:**

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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.3</b>	Ausbau der verwaltungsrelevanten Information und Kommunikation	<b>Termin:</b> fortwährend

### **Sachstand:**

Im Rahmen einer intern ausgerichteten Kommunikation werden die Mitarbeiter über verwaltungs- bzw. personalrelevante Aspekte informiert und so unmittelbar am Verwaltungsgeschehen beteiligt. Die Information erfolgt insbesondere 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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	<b>offen</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.4</b>	Erstellung eines Leitbildes für die Verwaltung	<b>Termin:</b> einmalig

**Sachstand / Ausblick:**  
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.  
Es ist geplant, im Jahr 2017 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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.5</b>	Erstellung & Umsetzung eines Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramms	<b>Termin:</b> bei Bedarf

**Sachstand:**  
Das Führungskräftenachwuchsentwicklungsprogramm „FORAN - Führungsorientiertes Ausbildungskonzept für Nachwuchskräfte“ (siehe Anlage 7.10, Kapitel 6) startet erstmalig im Herbst 2016. Es verfolgt das Ziel, Führungspotenzial frühzeitig und systematisch zu identifizieren und zu entwickeln, um bedeutsame Kernpositionen mit qualifiziertem Personal nachbesetzen zu können. Die Verwaltung verfolgt hierbei nicht die Absicht, die Führungsnachwuchskräfte auf ganz konkrete, absehbare Stellenvakanzen hin zu entwickeln. Ziel ist der Ausbau allgemeiner führungsspezifischer und mitarbeiterorientierter Kompetenzfelder.  
Das Programm dient zudem dem Austausch und der Netzworkebildung, indem die Führungsnachwuchskräfte in eine Gruppe von Kollegen eingebunden werden, die sich in ähnlichen beruflichen Situationen befinden. Darüber hinaus soll das Angebot dieses attraktiven Entwicklungsweges im Innenverhältnis die Identifikation der Bediensteten mit der Stadt Koblenz als leistungsorientierte und leistungsfördernde Arbeitgeberin erhöhen und hierdurch Potenzialträger an die Verwaltung binden.  
Anknüpfend an die Altersstrukturanalyse ist der mittelfristige Bedarf an Stellenbesetzungen mit Führungsaufgaben/-verantwortung im Bereich der Verwaltungsberufe signifikant hoch. Die erste Qualifizierungsreihe richtet sich daher an engagierte und leistungsbereite Mitarbeiter, die die Übernahme einer Führungsposition im Verwaltungsbereich anstreben. Der Fokus liegt hierbei auf Nachwuchskräften, die für die untere (insbesondere Sachgebiets-/Sachbereichsleitung) und mittlere Führungsebene (insbesondere Abteilungsleitung) ge-



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

eignet wären. Es werden maximal 10 Mitarbeiter zugelassen.

Im Rahmen des Programms durchlaufen die Teilnehmer verschiedene Entwicklungsbau-  
steine. Der Besuch von insgesamt acht Seminarveranstaltungen zielt auf den Erwerb von  
Führungswissen ab. Zudem ist von den Führungsnachwuchskräften ein Thema als Projekt  
zu erarbeiten und zu präsentieren. Die Erstellung der Projektarbeit erfolgt im Rahmen einer  
Gruppenarbeit (i.d.R. zwei Personen). Eine Hospitation in einer anderen Organisation soll  
den Führungsnachwuchskräften ermöglichen, innere Strukturen, Abläufe und Führungsstile  
derselben kennenzulernen. Letztere zielt auf eine Erweiterung der berufspraktischen Erfah-  
rung, der sozialen Kompetenzen sowie der Problemlösefähigkeit ab.

Über den Gesamtzeitraum der Entwicklungsmaßnahme werden die Teilnehmer von der  
städtischen Personalentwicklungsstelle der Verwaltung begleitet und betreut.

### Ausblick:

Die Verwaltung ist bestrebt, die Führungskräfteentwicklung in regelmäßigen  
Zeiträumen zu wiederholen. Der zweite Qualifizierungsstart für Führungsaufgaben/  
verantwortung im Bereich der Verwaltungsberufe ist für Herbst 2018 geplant.

Ein Führungskräfteentwicklungsprogramm für den Bereich der technischen Be-  
rufe ist, orientiert an der Altersstrukturanalyse, ab 2018/2019 geplant.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	<b>offen</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.6</b>	Angebot der Job-Rotation	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand: ---</b>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.7</b>	Bereitstellung von Entscheidungs- und Gestal- tungsmöglichkeiten durch das Betriebliche Vorschlagswesen	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b> Das Betriebliche Vorschlagswesen zielt darauf ab, die Ideen der Mitarbeiter zu erfassen, anzuerkennen und Anstoß zu ihrer Verwirklichung zu geben. Die Fähigkeiten und Fertigkeit- en eines Einzelnen, seine Kenntnisse und Erfahrungen aus der täglichen Praxis können mithilfe dieses Instruments für eine leistungsfähige moderne Verwaltung mobilisiert und nutzbar gemacht werden. Von Seiten der Mitarbeiter wird das Instrument des Betrieblichen Vorschlagswesens gut in			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Anspruch genommen. Seit dem Jahr 2012 sind rund 278 Verbesserungsvorschläge beim Haupt- und Personalamt eingegangen, von denen rund 81 Vorschläge bereits umgesetzt werden konnten.

Die Richtlinie zum Betrieblichen Vorschlagswesen bei der Stadtverwaltung Koblenz wurde im April 2014 überarbeitet bzw. optimiert (siehe Anlage 7.4).

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.8</b>	<b>Neu:</b> Erstellung und Ausgabe einer Startermappe für neue Mitarbeiter	<b>Termin:</b> bei Bedarf

### Sachstand:

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.

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“ mit dem Titel „Herzlich Willkommen bei der Stadtverwaltung Koblenz – Informationen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ gibt einen Überblick über alle wichtigen Informationen, die den Start bei der Verwaltung erleichtern (siehe Anlage 7.5).

### Ausblick:

Die Informationsbroschüre wird kontinuierlich fortgeschrieben bzw. aktualisiert.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.9</b>	<b>Neu:</b> Mustercheckliste für die Arbeitsaufnahme neuer Mitarbeiter bzw. bei Arbeitsplatzwechsel	<b>Termin:</b> einmalig

### Sachstand:

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.

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.

Hierfür ist von Seiten des Haupt- und Personalamtes eine Mustercheckliste erarbeitet wor-



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

den. 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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.10</b>	<b>Neu:</b> Glückwunschsreiben zur Geburt eines Mitarbeiterkindes	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b> 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.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.1</b>	<b>Internes Personalmarketing</b>	in Bearbeitung
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1.11</b>	<b>Neu:</b> Informationsveranstaltung für neue Mitarbeiter	<b>Termin:</b> halbjährlich
<b>Sachstand:</b> Die Informationsveranstaltung verfolgt das Ziel, neue Mitarbeiter in der Verwaltung zu begrüßen und ihnen Grundinformationen zu vermitteln, damit ein schnelles Zurechtfinden im Verwaltungsalltag möglich ist. Die Veranstaltung, die im historischen Rathaussaal stattfinden wird, ist erstmalig für das erste Halbjahr 2017 geplant.			

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



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.2</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2.2</b>	Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b> Vor dem Hintergrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), der Vorschriften des SGB IX und dem neuen Landesgleichstellungsgesetzes erfolgt ein intensiver Austausch bei der externen Ausschreibung vakanter Stellen.  Die Ausschreibungsmedien wurden den geänderten Verhaltens- und Informationsweisen der Bewerber angepasst. Um ein möglichst breites Bewerberfeld ansprechen zu können, erfolgt inzwischen bei den meisten Berufsbildern (insbesondere bei technischen, geisteswissenschaftlichen, betriebswirtschaftlichen oder sozialen Berufen) eine Platzierung der Stellenausschreibungen auf den einschlägigen Internetportalen. Bei jeder externen Stellenausschreibung wird der Ausschreibungstext auch auf der Homepage der Stadt Koblenz veröffentlicht.  Außerdem wird in jedem Fall die Arbeitsagentur in den Auswahlprozess durch die Übersendung der Stellenausschreibung miteinbezogen.  <b>Ausblick:</b> Eine Optimierung der externen Stellenausschreibungen im Hinblick auf die geeigneten Medienpartner wird als steter Prozess begriffen.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.2</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>	optimieren
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2.3</b>	Optimierung des personalbezogenen Internetauftritts	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b> 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 <a href="http://www.ausbildung.koblenz.de">www.ausbildung.koblenz.de</a> mit Informationen zum Ausbildungsangebot der Stadt Koblenz eingerichtet.  <b>Ausblick:</b> Der Internetauftritt der Stadtverwaltung Koblenz soll weiterhin optimiert werden.			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.2</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2.4</b>	Intensivierung der Kooperation mit Schulen, Fachhochschulen und Universitäten	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b> 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.			
<b>Ausblick:</b> Der Kontakt zu den Schulen bzw. Laufbahnberatern soll ausgebaut werden. Weitere Werbemaßnahmen durch Anzeigen in Schulzeitschriften / Broschüren sind angestrebt.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.2</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2.5</b>	Ausbau des Angebotes für Schülerpraktika, Studentenpraktika und/oder Berufseinsteigerpraktika als Akquise-Instrument für die Personalgewinnung	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b> 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. In den vergangenen drei Jahren seit April 2014 haben insgesamt 667 Personen ein Praktikum in verschiedenen Ämtern und Abteilungen der Stadtverwaltung Koblenz absolviert.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.2</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2.6</b>	Teilnahme an Berufsinfobörsen und Ausbildungsmessen	<b>Termin:</b> jährlich
<b>Sachstand:</b> Die Teilnahme an Ausbildungsbörsen und Informationsveranstaltungen zum Thema Ausbildung wurde deutlich erhöht (Azubi- und Studententage Koblenz, Ausbildungsbörse BBS Lahnstein, Ausbildungsmesse der Clemens-Brentano-/Overberg Realschule plus Koblenz,			





## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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. Ab dem Jahr 2016 beteiligt sich die Stadtverwaltung Koblenz ebenfalls an der Ausbildungsmesse „Vocatum Region Koblenz“ vom Institut für Talententwicklung.

### **Ausblick:**

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

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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.2</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2.8</b>	Nutzung von neuen sozialen Medien	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b>			
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.			
<b>Ausblick:</b>			
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.			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.2</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2.10</b>	<u>Neu:</u> Optimierung der Stellenausschreibungen	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b>			
<p>Im November 2013 sind die Stellenausschreibungen der Verwaltung (externe Langfassung im Internet sowie die internen Ausschreibungen) optimiert worden.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.2</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2.11</b>	<u>Neu:</u> Optimierung der Eingangsbestätigungen externer Bewerbungen	<b>Termin:</b> einmalig
<b>Sachstand:</b>			
<p>Die Eingangsbestätigungen von externen Bewerbungen konnten im Juni 2015 angepasst / optimiert werden. Sie lautet wie folgt:</p> <p>„Sehr geehrte Frau/ Herr ...,</p>			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

für Ihre Bewerbung und das damit verbundene Interesse an unserer Verwaltung bedanken wir uns recht herzlich.

Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters ist für uns so entscheidend wie für Sie die Wahl des zukünftigen Arbeitsplatzes. Entsprechend sensibel möchten wir mit Ihrer Bewerbung umgehen.

Ihre Bewerbungsunterlagen werden unsererseits derzeit geprüft. Für eine sorgfältige Prüfung benötigen wir ein wenig Zeit und bitten Sie um etwas Geduld.

Wir werden uns nach Sichtung aller Bewerbungen bei Ihnen melden und verbleiben bis dahin mit freundlichen Grüßen“

### **Ausblick:**

In einem nächsten Schritt sollen die Ablehnungsschreiben von Bewerbungen hinsichtlich einer möglichen Optimierung in den Blick genommen werden.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>2.2</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2.12</b>	<b>Neu:</b> Maßnahmen zur Gewinnung von Bautechniker für das Baudezernat	<b>Termin:</b> fortwährend

### **Sachstand:**

Die Fachämter im Baudezernat sowie das Haupt- und Personalamt der Stadtverwaltung Koblenz sind immer wieder auf der Suche nach qualifizierten Bautechnikern. Im Laufe der letzten Jahre wird es zunehmend schwieriger, geeignete Mitarbeiter mit dieser Qualifikation über entsprechende Stellenausschreibungen auf dem Bewerbermarkt zu finden. Um die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeberin zu erhöhen, wurden in Zusammenarbeit mit einer Vertreterin der Technikerschule in Birkenfeld nachfolgende Maßnahmen zur Gewinnung von entsprechenden Bewerbern erarbeitet, die zukünftig umgesetzt werden:

#### Werbemaßnahme für die Stadt Koblenz

Die Technikerschule räumt der Stadtverwaltung Koblenz die Möglichkeit ein, im Rahmen einer Präsentation die vielfältigen Aufgaben und Möglichkeiten der Stadtverwaltung Koblenz für das Berufsbild Bautechniker darzustellen. Die Werbeaktion soll voraussichtlich Anfang September 2016 stattfinden. Info-Mappen für interessierte Techniker werden hierfür erarbeitet und zur Verfügung gestellt.

#### Kurzpraktika

Die Stadtverwaltung bietet Kandidaten, die im kommenden Jahr ihre Prüfung an der Technikerschule absolvieren, eine ein- bzw. mehrtägige Hospitation bzw. Schnupperpraktika an. Sie erhält hierdurch die Möglichkeit, die Personen kennenzulernen und gegebenenfalls für die Verwaltung als Mitarbeiter zu gewinnen.



Projektbetreuung

Es bestehen Überlegungen, Technikern in Abstimmung mit der Technikerschule geeignete Projektmaßnahmen als praktische Prüfungs-/Abschlussarbeiten anzubieten. Dies ist für die Technikerschule von Vorteil, da die Abschlussarbeiten von der bisherigen theoretischen Ebene auf die Praxisebene transferiert werden können.

Eine ähnliche Kooperation besteht bereits zwischen dem Tiefbauamt / Amt 66 und der Hochschule Koblenz für angehende Ingenieure.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>3.1</b>	<b>Personalauswahlverfahren</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>3.1.1</b>	Konzeptionelle Ausarbeitung eines strukturierten Verfahrens zur Auswahl und Potenzialanalyse von Führungskräften / Nachwuchsführungskräften	<b>Termin:</b> bei Bedarf

**Sachstand:**

Noch im laufenden Jahr 2016 wird die erste Führungsnachwuchskräfteentwicklung beginnen (siehe auch Punkt 2.1.5).

Das Führungskräfteentwicklungsnachwuchsprogramm (siehe Anlage 7.10, Kapitel 6) wird intern ausgeschrieben und transparent gemacht. Das Anforderungsprofil orientiert sich an den Führungsleitlinien bzw. den operationalisierten Kernkompetenzen von Führung (siehe Anlage 7.10, Kapitel 6.3). Es wird eine gesonderte Informationsveranstaltung für interessierte Mitarbeiter angeboten, wo das Nachwuchsentwicklungskonzept vorgestellt wird.

Für die Zulassung zum Auswahlverfahren ist eine schriftliche Bewerbung erforderlich. Von Seiten der Vorgesetzten oder der Personalentwicklungsstelle können Personen mit erkennbaren Führungspotenzialen gezielt für eine Bewerbung angesprochen werden.

Im Rahmen der Vorauswahl wird geprüft, ob die Bewerber die konstitutiven Anforderungen des Führungskräfteentwicklungsnachwuchsprogramms erfüllen. Das Auswahlverfahren erfolgt anhand eines strukturierten Interviews mit festgelegten sowie individuell zugeschnittenen Fragen. Um die Aussagefähigkeit der Bewerberauswahl zu erhöhen, wird das Interview um ein weiteres eignungsdiagnostisches Element ergänzt (z.B. Vortrag / Präsentation, situatives Element). Die Auswahl trifft die Amtsleitung des Haupt- und Personalamtes gemeinsam mit der Personalentwicklungsstelle unter Beteiligung des Personalrates, der Gleichstellungsstelle sowie ggfls. der Schwerbehindertenvertretung. Die Einbeziehung der dienstlichen Beurteilung ist für das Auswahlverfahren obligatorisch.

Im Hinblick auf die begrenzte Teilnehmerzahl können gegebenenfalls nicht alle Bewerber zum Zuge kommen. In diesem Fall werden die Mitarbeiter zu einem freiwilligen, persönlichen Rückmeldegespräch eingeladen, um mögliche sonstige Qualifizierungsmaßnahmen im Einzelfall zu besprechen.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>3.1</b>	<b>Personalauswahlverfahren</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>3.1.2</b>	Inanspruchnahme einer gezielten externen Unterstützung	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<p><b>Sachstand:</b> 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> <p><b>Ausblick:</b> Eine externe Beratung wird im Bedarfsfall punktuell bei Stellenvakanzen im Bereich der herausgehobenen Führungspositionen in Anspruch genommen.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>3.1</b>	<b>Personalauswahlverfahren</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>3.1.3</b>	Durchführung von professionellen und transparenten Auswahlverfahren	<b>Termin:</b> fortwährend
<p><b>Sachstand:</b> Bei der professionellen und transparenten Personalauswahl ist zwischen internen und externen Stellenbesetzungsverfahren zu unterscheiden.</p> <p>Bei internen Stellenbesetzungsverfahren bildet zurzeit 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</p>			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse bei.

### Ausblick:

Ein etabliertes Beurteilungssystem sowie ein strukturiertes Auswahlverfahren stellen die Grundlage dafür dar, dass die Qualität bei Stellenbesetzungsverfahren sichergestellt sowie die Rechtssicherheit in den Auswahlverfahren gewährleistet werden kann.

Zur weiteren Professionalisierung der Personalauswahlverfahren, insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen, ist ein erweiterter Einsatz von eignungsdiagnostischen Verfahren, die über das strukturierte Interview hinausgehen (z.B. Vortrag, Fachaufgabe), geplant. Als Rahmenregelung für ein systematisches und rechtssicheres Vorgehen soll ein „Leitfaden zur Personalgewinnung und Personalauswahl“ erstellt werden.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>3.1</b>	<b>Personalauswahlverfahren</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>3.1.4</b>	Berücksichtigung der jeweiligen Stärken (fachlich, methodisch, sozial) unter Abgleich der persönlichen Einschätzung für die Besetzung von Stellen	<b>Termin:</b> 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 sozialen und methodischen Kompetenz sowie die Personalführungskompetenz im Vordergrund.

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



<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.1</b>	<b>Ausbildung</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.1.1</b>	Qualifizierung der Ausbilder	<b>Termin:</b>
			jährlich

**Sachstand:**

Seit 2014 werden den Ausbildern im Rahmen einer modulartig aufgebauten Weiterbildung, unterteilt für die Ausbildungsbereiche „Handwerk und Technik“ sowie für „Kaufmännisch und Verwaltung“, 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 den 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 Jahr 2015 umfasste das Angebot die Seminare „Motivation und Kommunikation“ sowie „Führung von Auszubildenden, Führen mit und durch Ziele“. Im laufenden Jahr 2016 beziehen sich die Fortbildungen auf die Themen „Ausbildung effektiv in den Arbeitsalltag integrieren“, „Schwierige Situationen im Arbeitsalltag“ sowie auf die Früherkennung von Konflikten und Themenschwerpunkten junger Menschen (siehe Anlage 7.3).

Darüber hinaus findet seit 2015 jährlich eine Ausbilderkonferenz für die Ausbilder der Verwaltung statt. Getrennt nach den Ausbildungsbereichen „Handwerk und Technik“ sowie „Kaufmännisch und Verwaltung“ wird den Ausbildern die Gelegenheit gegeben, sich gemeinsam mit der Ausbildungsleitung der Stadtverwaltung Koblenz über ihre Arbeit und zu aktuellen Themen auszutauschen sowie Anregungen aufzunehmen und gemeinsam Lösungsansätze für das künftige Handeln zu erarbeiten.

**Ausblick:**

Die Qualifizierung der Ausbilder wird auch in den kommenden Jahren fortgeführt.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.1</b>	<b>Ausbildung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>4.1.2</b>	Einführungsseminare für neue Azubis	<b>Termin:</b> jährlich
<b>Sachstand:</b>			
<p>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.</p> <p>Darüber hinaus findet jährlich ein dreitägiges Einführungsseminar für die tarifbeschäftigten Auszubildenden statt. Hier wird u.a. eine Halbtagesveranstaltung „Knigge für Azubis“ angeboten.</p> <p>Erstmalig im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms 2015 der Stadtverwaltung Koblenz wurden den Auszubildenden spezielle Seminare angeboten.</p> <p>Das Fortbildungsprogramm 2016 (siehe Anlage 7.3) beinhaltet verschiedene Seminarangebote, u.a. in den Themenfeldern „Der IT-Arbeitsplatz der Stadtverwaltung Koblenz“, „Bewegung, Ergonomie, Ernährung“ sowie „Umgang mit Belastung und Stress in Studium und Ausbildung“. Das bestehende Seminarangebot wird im Jahr 2016 durch die Teilnahme der Auszubildenden am „Infotag für Nachwuchskräfte“ der Kommunalakademie Rheinland-Pfalz ergänzt. Vorträge zu den Themen Staatsaufbau, kommunale Strukturen, Grundlagen des Verwaltungshandelns, Methodik der Rechtsanwendung und Etikette im Beruf stehen im Mittelpunkt dieser Veranstaltung.</p>			
<b>Ausblick:</b>			
<p>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.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.1</b>	<b>Ausbildung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>4.1.3</b>	Erfahrungsaustausch für Ausbilder implementieren	<b>Termin:</b> jährlich
<b>Sachstand:</b>			
<p>Seit 2015 findet jährlich eine Ausbilderkonferenz für die Ausbilder der Verwaltung statt. Getrennt nach den Ausbildungsbereichen „Handwerk und Technik“ sowie „Kaufmännisch und Verwaltung“ wird diesen die Gelegenheit gegeben, sich gemeinsam mit der Ausbil-</p>			





## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

dungsleitung der Stadtverwaltung Koblenz über ihre Arbeit und zu aktuellen Themen auszutauschen. Sie erhalten hierdurch Gelegenheit, Ideen und Anregungen anzubringen und gemeinsam Lösungsansätze für das künftige Handeln zu erarbeiten.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.1</b>	<b>Ausbildung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>4.1.4</b>	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 eine Qualitätssteigerung der Ausbildung.	<b>Termin:</b> jährlich

**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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.1</b>	<b>Ausbildung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>4.1.5</b>	Intensivere Begleitung und Steuerung in allen Phasen der Ausbildung	<b>Termin:</b> fortwährend

**Sachstand:**

Es ist das Bestreben der Verwaltung, ihre Auszubildenden in allen Phasen der Ausbildung optimal zu begleiten.

Um die Bedarfe der Auszubildenden richtig einschätzen zu können, ist unter Federführung der Jugend- und Auszubildendenvertretung im Mai 2013 ein Online-Feedback im Bereich der Ausbildung eingeführt 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.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.1</b>	<b>Ausbildung</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.1.6</b>	<u>Neu:</u> Erstellung eines Ausbildungskonzeptes	<b>Termin:</b> einmalig
<p><b>Sachstand:</b>  Mit diesem Konzept (siehe Anlage 7.11) möchte die Stadtverwaltung Koblenz ihre interne Ausbildung der Nachwuchskräfte weiter optimieren und einen wichtigen Beitrag dafür leisten, ihre Handlungsfähigkeit auch in Zukunft durch gut ausgebildetes Personal zu sichern. Im Rahmen der Erstellung wurden alle Prozessschritte der Ausbildung (Rahmenbedingungen, Ausbildungsmarketing, Auswahl- und Einstellungsprozess, Betreuung während der Ausbildung sowie die Bindung von Nachwuchskräften nach der Ausbildung) einer kritischen Betrachtungsweise unterzogen.</p> <p>Die Einbindung aller Beteiligten (Fachausbilder, Auszubildende, JAV) stellt ein wichtiger Baustein des Konzeptes dar. In unterschiedlichen Workshop-Veranstaltungen konnten Ideen und Anregungen der Beteiligten gewonnen werden.</p> <p><b>Ausblick:</b>  Es ist beabsichtigt, im Rahmen einer Workshop-Veranstaltung mit den Auszubildenden / Anwärtern sowie Ausbildern in den jeweiligen Organisationseinheiten die Maßnahmen des bereits vorliegenden Konzeptes zu erörtern und weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse werden in das Konzept mit aufgenommen. Ebenfalls ist der interkommunale Austausch mit den Ausbildungsleitungen anderer Städte (Mainz, Trier, Ludwigshafen, etc.) geplant.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.2</b>	<b>Fortbildung</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.2.1</b>	Erstellung, Umsetzung und Evaluation eines bedarfsgerechten, jährlichen, internen Fortbildungsprogramms	<b>Termin:</b> fortwährend
<p><b>Sachstand:</b>  Der Verwaltung ist es sehr wichtig, den Mitarbeitern anhand einer bedarfsorientierten, berufs begleitenden 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.</p> <p>Die Fortbildungsprogramme der vergangenen Jahre konnten stetig erweitert und optimiert werden.</p> <p>Das Fortbildungsprogramm 2016 (siehe Anlage 7.3) unterbreitet insgesamt rund <b>165 Seminare, Informationsveranstaltungen, Vorträge, Supervisionen und kollegiale Bera-</b></p>			



**Fortbildung** in den Themenbereichen:

- Sprach- und Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz und Wissensmanagement
- Führungskompetenz
- IT-Kompetenz
- Rechtskompetenz
- Familie & Beruf
- Gesundheitsförderung
- Ausbildung

(Anzahl der Seminarveranstaltungen inklusive Führungskräfte-seminare der vergangenen Jahre: 107 (2013), 164 (2015)).

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

Das interne Fortbildungsprogramm wird von den Mitarbeitern sehr gut in Anspruch genommen (rd. 80prozentige Ausschöpfung).

Kontinuierliche Evaluationen der durchgeführten Fortbildungen ermöglichen eine direkte Feedbackschleife und bilden die Grundlage für die Fortbildungsplanung des Folgejahres. Der Evaluationsbogen wird jährlich in Zusammenarbeit mit der Statistikstelle der Stadtverwaltung Koblenz überarbeitet und angepasst. In den vergangenen Jahren war die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Seminarangeboten, den Referenten, der Anmeldung sowie den Rahmenbedingungen durchweg sehr positiv. Die Rücklaufquote der Feedbackbögen betrug im Jahr 2015 rd. 74 Prozent.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.2</b>	<b>Fortbildung</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.2.2</b>	Bekanntmachung externer Fortbildungsmöglichkeiten bestimmter Anbieter	<b>Termin:</b>
			jährlich

**Sachstand:**

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



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.2</b>	<b>Fortbildung</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.2.3</b>	Förderung selbst organisierter Lernprozesse	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b> Es bestehen erste Überlegungen, Lerninhalte und -materialien für Mitarbeiter digital anzubieten (im Sinne von E-Learning). Vorteil ist in diesem Fall, dass Bedienstete nicht für bestimmte Fragestellungen ein Seminar besuchen müssen, sondern sich zeitsparend und unmittelbar weiterbilden können.  In einem ersten Schritt ist von Seiten der Personalentwicklungsstelle geplant, den Mitarbeitern EDV-spezifische Lernmaterialien im Intranet zur Verfügung zu stellen (u.a. Word 2010/2013, Serienbriefe, Excel, PowerPoint).  Das Angebot soll kontinuierlich ausgebaut werden.			

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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.3</b>	<b>Aufstiegsförderung</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.3.2</b>	<u>Neu:</u> Lebenszeiternennung / Beförderung	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b> Die Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit sowie die Beförderung erfolgen nach den Bestimmungen des Beamtenstatusgesetzes (BeamtStG), des Landesbeamtengesetzes Rheinland-Pfalz (LBG) in der Fassung vom 20.10.2010 und der Laufbahnverordnung Rheinland-Pfalz (LbVO) in der Fassung vom 19.11.2010.  Die Regelung für Lebenszeiternennungen / Beförderungen bei der Stadtverwaltung Koblenz sind, für alle Mitarbeiter zugänglich, im Intranet veröffentlicht (siehe Anlage 7.12).			



<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.4</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.4.1</b>	Fortschreibung und Evaluation eines bedarfsgerechten Qualifizierungsprogramms für Führungskräfte	<b>Termin:</b> fortwährend

**Sachstand:**

Im Rahmen der städtischen Personalentwicklung stellt die Führungskräfteentwicklung ein essentielles Instrument zur gezielten Befriedigung des Bedarfs an entsprechenden qualifizierten Führungskräften dar. Ziel dieses, auf lebenslanges Lernen ausgerichteten Programms, ist die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung der fachlichen, methodischen als auch persönlichen Kompetenzen und hier insbesondere der Führungskompetenzen. Neben den festgelegten Qualifizierungsmaßnahmen stehen dabei zunehmend die individuellen Entwicklungsbedarfe der Führungskräfte im Fokus. Die Führungskräfteentwicklung richtet sich dabei an Bedienstete der Verwaltung, die Führungsaufgaben wahrnehmen sowie perspektivisch damit betraut werden.

Die Führungskräfteentwicklung ist in dem Konzept „Fokus Führung“ (siehe Anlage 7.10, Kapitel 7) dargestellt. Es bietet ein breites Instrumentarium zur Unterstützung der Führungskräfte. Die Verwaltung unterscheidet hier für die Führungskräfte verpflichtende und obligatorische Einzelmaßnahmen.

1. Seminarveranstaltungen

Aufgrund der nachhaltig geänderten Rahmenbedingungen für Führung wurde in den Jahren 2011/2012 damit begonnen, mit der obersten und oberen Führungsebene (hier: Stadtvorstand, Amts- und Werkleitungen) verpflichtende Seminarveranstaltungen durchzuführen, um diesen die Möglichkeit zu geben, sich in ihren Funktionen und Rollen zu festigen und den geänderten Anforderungen an eine moderne Kommunalverwaltung gerecht zu werden. Dieser Ansatz konnte mit einem externen Trainer und Dipl.-Psychologen realisiert werden.

Das Konzept wurde in den Folgejahren dann auch in ähnlicher Form auf die weiteren Hierarchiestufen der Stadtverwaltung ausgedehnt, um eine flächendeckende Umsetzung des Führungskonzeptes zu erreichen.

Die aktuelle Seminarreihe „Erfolgreich führen und motivieren“ bestehend aus drei Einzelseminaren wird regelmäßig angeboten, um neuen Führungskräften die Teilnahme zu ermöglichen.

Neben den festgelegten Führungskräfte-seminaren bietet die Stadtverwaltung Koblenz weitere Seminarveranstaltungen im Kontext Führungskompetenz an, die zum Teil ebenenorientiert ausgerichtet sind und sich strukturell und inhaltlich an den Führungsleitlinien sowie aktuellen Schwerpunktthemen der Verwaltung orientieren. Bei diesen Entwicklungsangeboten, die im internen Fortbildungsprogramm (siehe Anlage 7.3) unter der Rubrik „Führungskompetenz“ ausgewiesen sind, wirken sowohl externe als auch interne Trainer und Dozen-



ten mit. Im laufenden Jahr 2016 werden nachfolgende Seminarveranstaltungen für Führungskräfte angeboten:

- Auffrischung: Professionelle operative Führung
- Veränderungsmanagement - Veränderungen zielführend begleiten
- Professionelles Informations- und Wissensmanagement
- Leistungsentgelt (LOB) und dienstliche Beurteilung
- Korruption: Prävention und Bekämpfung
- Abmahnung, Weisungs- und Direktionsrecht
- Schwierige Gespräche erfolgreich und lösungsorientiert führen
- Erfolgreiche Gespräche durch den Einsatz emotionaler Intelligenz
- Gesund führen – sich und andere
- Reife Leistung: Lebensphasen orientierte Führung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement bei der Stadtverwaltung Koblenz
- Psychische Erkrankungen im beruflichen Alltag
- Arbeitsschutzwissen für Führungskräfte

### 2. Weitergehende Qualifizierungen

Eine gute und intensive Entwicklung und Vorbereitung von Führungskräften schließt nicht aus, dass diese in der Praxis auf Probleme und unerwartete Konflikte stoßen. Der Verwaltung ist bewusst, dass die Entwicklung von Führungskräften einen längerfristigen Prozess darstellt, sodass in der Praxis Lerngelegenheiten zur individuellen Entwicklung, zur Sammlung von Erfahrungen und zur Bewährung im Berufsalltag benötigt werden.

Neben den aufgezeigten Seminarveranstaltungen ermöglicht die Stadtverwaltung ihren Führungskräften insbesondere folgende Kompetenzentwicklungsmaßnahmen:

- Supervision
- Kollegiale Beratung
- Coaching
- Mentoring
- Teamentwicklung

Der Gesamtprozess der Führungskräfteentwicklung wird in Zusammenarbeit mit der Statistikstelle der Stadt Koblenz evaluiert (Prozessevaluation). Die Datenerhebung erfolgt anhand von Online-Befragungen, qualitativen Interviews sowie methodischen Datensammlungen. Die Daten werden von der Statistikstelle der Stadt Koblenz erhoben, gespeichert und unter Wahrung der Anonymität ausgewertet. Die Ergebnisse der Evaluation fließen in die Weiterentwicklung / Optimierung der führungsorientierten Personalentwicklung ein.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.4</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.4.2</b>	Bedarfsgerechter Einsatz von Coaching	<b>Termin:</b>
			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 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 vereinzelt 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 einzelfallspezifisches Personalentwicklungsinstrument weiter ermöglicht werden.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.4</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.4.3</b>	Überarbeitung der Führungsleitlinien	<b>Termin:</b>
			einmalig

### Sachstand:

Die Führungsleitlinien knüpfen an die bestehende Führungskultur der Verwaltung an und dienen der Definition gemeinsamer Werte und Vorstellungen zukünftiger Führung.

Die Leitlinien der Stadtverwaltung Koblenz sind im Rahmen einer Projektgruppenarbeit bestehend aus Vertretern der Amts- und Werkleiterebene, des Personalrates, der Gleichstellungsstelle sowie dem Haupt- und Personalamt definiert worden (Zeitraum 09/2015-05/2016). Im Rahmen dieses partizipativ angelegten Prozesses konnten darüber hinaus weitere Führungskräfte bei der Definition beteiligt werden.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

Die Leitlinien stellen den Maßstab für generelles Führungsverhalten dar, unabhängig von der Person der Führungskraft und des Aufgabenbereichs und tragen somit dazu bei, dass Führungskräfte ihre Aufgabe bestmöglich erfüllen. Mit diesem Leitbild geht die Verpflichtung für alle Führungskräfte einher, ihr Führungsverhalten an den festgelegten Grundsätzen auszurichten. Auch für die Mitarbeiter stellen die Leitlinien eine Handlungsorientierung und damit Grundlage des gemeinsamen Handelns dar.

Die Führungsleitlinien bilden die Grundlage für das Anforderungsprofil für Führungspositionen und fließen somit in Personalauswahlentscheidungen ein.

Sie haben zudem eine zentrale Bedeutung für die Führungskräfte- und Führungskräfteentwicklung sowie für das Beurteilungswesen.

Die Stadtverwaltung Koblenz unterscheidet vier Führungsbereiche, in deren Spannungsfeld sich die Führungskraft bewegt:

- die eigene Führungspersönlichkeit,
- die Beziehung zu den Mitarbeitern,
- die Erreichung der definierten Ziele und Aufgaben sowie
- die gesamtstädtische Ausrichtung.

Diesen vier Führungsbereichen lassen sich sechzehn Führungsaufgaben bzw. -funktionen zuordnen. Sie definieren die Kriterien erfolgreicher Führungsleistung.

Die Leitlinien sind Anlage dieses Umsetzungsberichtes (siehe Anlage 7.10, Kapitel 4).

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

### Sachstand:

Das Führungsfeedback ist eine strukturierte, subjektive Rückmeldung der unmittelbaren Mitarbeiter über das erlebte Führungsverhalten. Der durch die Rückmeldung in Gang gesetzte Reflexionsprozess zielt darauf ab, sowohl Führungsstärken als auch Führungsschwächen zu identifizieren, um geeignete Entwicklungsmaßnahmen entsprechend dem individuellen Bedarf der jeweiligen Führungskraft festzusetzen und durchzuführen.

### Ausblick:

Die konzeptionelle Ausarbeitung und Implementierung ist für 2017 geplant. Als Orientierungspunkt soll das Führungskräftefeedback nach der Konzeptionsphase zunächst im Rahmen eines Pilotprojektes (z.B. in einem bestimmten Amt) durchgeführt werden. Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse können dann für die weitere Ausrichtung des Instruments genutzt werden.





<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.4</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.4.5</b>	<b>Neu:</b> Anforderungskonzeption an Führungskräfte	<b>Termin:</b> einmalig
<b>Sachstand:</b>			
<p>Das Anforderungsprofil ist das wesentliche Instrument der Personalbeschaffung, -auswahl, -einsatz sowie Personalentwicklung und beinhaltet eine systematische Zusammenstellung aller zentralen Anforderungen, die ein spezifischer Arbeitsplatz (Stelle) an eine Person stellt. Im Rahmen der Stellenanalyse spezifiziert das Anforderungsprofil die typischen Arbeitsanforderungen und Merkmale (Qualifikationen, Kompetenzen, Einzelfähigkeiten) nach Ausprägungsart und Umfang.</p> <p>Die Erstellung von Anforderungsprofilen erfolgt in der Regel durch die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Fachamt bzw. Eigenbetrieb. Hinsichtlich der Besetzung von Führungspositionen kann ab sofort ein Anforderungskatalog genutzt werden, der von den Führungsleitlinien abgeleitet wurde (siehe Anlage 7.10, Kapitel 5).</p> <p>Der Anforderungskatalog beinhaltet Schlüsselkompetenzen, denen eine übergeordnete Bedeutung für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen zugesprochen wird. Aufgrund dieser Wichtigkeit sollen alle Führungskräfte über die Kompetenzen verfügen.</p> <p>Für die Stadtverwaltung Koblenz sind insgesamt 20 Schlüsselkompetenzen für Führungspositionen von Bedeutung. Für jede Führungsstelle besitzen die einzelnen Kompetenzen eine unterschiedlich hohe Relevanz. Entsprechend sind je nach spezifischen Anforderungen der Ämter / Eigenbetriebe bzw. Aufgabenbereiche die Schlüsselkompetenzen zu gewichten.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.4</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.4.6</b>	<b>Neu:</b> Individuelle Personalentwicklungsplanung	<b>Termin:</b> Bei Bedarf
<b>Sachstand:</b>			
<p>Die Personalentwicklungsstelle berät und begleitet sowohl einzelne Führungskräfte als auch Teams von Führungskräften im Prozess der Optimierung von Führungswissen und Führungskompetenz.</p> <p>Das Beratungsgespräch findet idealerweise zwischen Führungskraft und der Personalentwicklungsstelle unmittelbar nach Übernahme der Führungsaufgaben statt. Im Rahmen des Gesprächs können individuelle Entwicklungsbedarfe, Lernziele sowie Lernzeiträume betrachtet und konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Die Ergebnis-</p>			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

se werden in einem individuellen Förder- und Entwicklungsplan festgeschrieben. Dies erhöht die Verbindlichkeit und Transparenz der Fördermaßnahmen und ermöglicht zudem ein Controlling der Förderprozesse und -erfolge im Sinne der kontinuierlichen Begleitung und Unterstützung.

Bislang wurden zunächst vereinzelt individuelle Entwicklungsgespräche mit Führungskräften geführt. Das Angebot und die Unterstützung soll in Zukunft erweitert werden.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.5</b>	<b>Förderung des internen Führungsnachwuchses</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.5.1</b>	Erstellung eines Konzeptes zur Auswahl von Nachwuchsführungskräften	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b> Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 3.1.1.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.5</b>	<b>Förderung des internen Führungsnachwuchses</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.5.2</b>	Erstellung eines Führungskräftenachwuchsqualifizierungsprogramms	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b> Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 2.1.5.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.6</b>	<b>Teamentwicklung</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.6.1</b>	Information und Kommunikation	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b> 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) sowie im Intranet.			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.6</b>	<b>Teamentwicklung</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.6.2</b>	Bedarfsgerechter Einsatz von Teamentwicklungsmaßnahmen	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b>			
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Teamentwicklungen werden Amts-/Eigenbetriebs-/Abteilungs-/Teamspezifisch angeboten und eingesetzt.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.7</b>	<b>Job-Rotation</b>	offen
<b>Maßnahmen</b>	<b>4.7.1</b>	Konzeptionelle Ausarbeitung und Angebot für Mitarbeiter	<b>Termin:</b> einmalig
	<b>4.7.2</b>	Aufnahme von Rotation als Bestandteil von Führungsnachwuchsprogrammen	
<b>Sachstand: ---</b>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.8</b>	<b>Mitarbeitergespräch</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.8.1</b>	Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b>			
<p>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.</p>			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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 spezifische Fortbildungsveranstaltungen zu den Themenbereichen „Kommunikation, Feedback und Führungskultur“ angeboten (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.

Darüber hinaus ist die Erstellung von Leitfäden für das Mitarbeiter-/Führungsgespräch geplant. Die Leitfäden dienen als Hilfestellung und sollten insbesondere den Führungskräften die Gesprächsführung erleichtern.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.9</b>	<b>Dienstliche Beurteilung</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.9.1</b>	Auswertung der Personalentwicklungsvorschläge aus den dienstlichen Beurteilungen als Grundlage für die Planung von Qualifizierungsmaßnahmen und zur Nachfolgeplanung von Schlüsselfunktionen und Leistungsträgern	<b>Termin:</b> alle 3 Jahre

### Sachstand:

Im Bewertungszeitraum 2009 - 2011 war die Thematik der Personalentwicklung erstmals als freiwilliger Eintrag im Rahmen der dienstlichen Beurteilung aufgenommen worden. Dieses neue Instrument wurde zum damaligen Zeitpunkt jedoch noch nicht genutzt.

Im zweiten Beurteilungszeitraum 2011 bis 2014 wurde der Aspekt der Personalentwicklung unter dem Gesichtspunkt einer weiteren Qualifizierung bereits bei rund 35 Beurteilungen als eigenständiger Beitrag der Beurteilung berücksichtigt. Die Auswertung der Personalentwicklungsvorschläge Ende 2015 hat ergeben, dass die allermeisten Vorschläge tatsächlich umgesetzt und zu einer zusätzlichen Qualifizierung der Beurteilten genutzt wurden.

Der dritte Regelbeurteilungszeitraum endet erst zum 31.08.2017. Als Stichtag für den Eingang ist grundsätzlich der 31.12.2017 vorgesehen. Eine Auswertung kann somit frühestens Ende 2018 erfolgen.



**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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.9</b>	<b>Dienstliche Beurteilung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>4.9.2</b>	Die Bedeutung der dienstlichen Beurteilung wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt	<b>Termin:</b> 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 verpflichtend 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 im August 2014. Der aktuelle Beurteilungszeitraum der Regelbeurteilung umfasst die Periode 01.09.2014 bis 31.08.2017.

**Ausblick:**

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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.10</b>	<b>Zielvereinbarung</b>	offen
<b>Maßnahme</b>	<b>4.10.1</b>	Konzeptionelle Ausarbeitung eines Zielvereinbarungssystems	<b>Termin:</b> einmalig

**Sachstand: ---**



<b>Handlungsfeld:</b>	<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>4.11</b>	<b>Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)/ Leistungsprämien</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>4.11.1</b>	Die Bedeutung der Leistungsorientierten Bezahlung und der Leistungsprämien wird regelmäßig im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen herausgestellt	<b>Termin:</b> 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 01.09.2015 bis 31.08.2016.

**Ausblick:**

Das Instrument der Leistungsorientierten Bezahlung bietet in besonderer Weise die Möglichkeit einer leistungs- und aufgabenbezogenen Kommunikation zwischen der Vorgesetztenbene 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.

Es ist geplant, die erarbeiteten strukturellen Veränderungen mit dem Beginn der nächsten Beurteilungsperiode ab September 2017 umzusetzen.

Die nächste Schulungsmaßnahme zur Leistungsorientierten Bezahlung ist für den



16.06.2016 vorgesehen.

**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.

Die Richtlinie zur Gewährung von Leistungsprämien bei der Stadtverwaltung Koblenz wurde 2015 überarbeitet und optimiert (siehe Anlage 7.6).

Erstmalig im Jahr 2015 ist für insgesamt 15 Mitarbeiter ein Leistungsprämienantrag gestellt worden. Für insgesamt 12 Personen haben die Prämienvoraussetzungen zugetroffen. Es wurde eine Prämie von insgesamt 9.300 € an die Prämienberechtigten ausgeschüttet.

Bis zum 30.09. diesen Jahres können neue Leistungsprämienanträge für Mitarbeiter abgegeben werden.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.1</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.1.1</b>	Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplätze	<b>Termin:</b> fortwährend

**Sachstand:**

Alternsgerechtes Arbeiten bei der Stadtverwaltung Koblenz stellt einen langjährigen, ganzheitlichen und nachhaltigen Lern- und Entwicklungsprozess dar, der gelebt wird und wachsen kann. Der Thematik widmet sich eine seit 2014 installierte Arbeitsgruppe, die zwei bis drei Mal im Jahr tagt, Maßnahmen berät und Grundsätzliches erarbeitet.

Insgesamt 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



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

**Werte:** Einstellungen/Haltungen, Unternehmenskultur

**Arbeit:** Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung, -umgebung

Gegenwärtig wird eine Dienstvereinbarung zum Alternsgerechten Arbeiten bei der Stadtverwaltung Koblenz erarbeitet.

Schwerpunkthemen sind insbesondere die Führungskräfteentwicklung, die Beschaffung von Büromöbeln und -material sowie das Thema „Wertschätzung“.

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 einige Einzelmaßnahmen entwickelt werden, wie z.B.

- Durchführung von Seminaren und Schulungsmaßnahmen sowie Selbstverteidigungskursen,
- Angebot des Dienstsports,
- Einrichtung einer zweiten Vorbehaltsstelle mit dem Ziel eines Einsatzes des Anwärter im kommunalen Vollzugsdienst
- etc.

Weitere nachfolgend aufgeführte Maßnahmen befinden sich noch in der Entwicklung:

- Erstellung eines Leitbildes für die Mitarbeiter im Außendienst sowie
- Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung,
- Unterstützung der Schaffung eines Berufsbildes im Vollzugsdienst (z. B. über den Städtetag),
- Erstellung einer Potenzialanalyse der einzelnen Mitarbeiter,
- Qualifizierungsmaßnahmen bei notwendigen Umsetzungen,
- Ausbildung eigener Sport-Coaches über die Unfallkasse RLP.

Von dem ursprünglichen Gedanken eines dauerhaften Einsatzes der Mitarbeiter über 55 Jahre im Tagdienst wurde aufgrund der knappen Personaldecke wieder Abstand genommen. Vielmehr einigte man sich in der Arbeitsgruppe auf den Kontext: Gesundheitliche Beeinträchtigungen lösen Personalentwicklungsmaßnahmen aus.

In diesem Zusammenhang wird im Einzelfall aufgrund einer durchgeführten Potenzialanalyse geprüft, in welchem Bereich die betroffenen Personen einsetzbar sind und welche Qualifizierungsmaßnahmen im Einzelnen noch durchgeführt werden können / müssen.

Nach Abschluss der Maßnahmen im Ordnungsamt wird die Arbeitsgruppe ihre Arbeit in Zusammenarbeit mit den anderen Ämtern und Eigenbetrieben fortsetzen.





## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.1</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.1.3</b>	Bedarfsorientierte Implementierung von Gesundheitszirkeln, um gesundheitlich bedeutsame Belastungen zu erkennen und zu minimieren bzw. abzubauen	<b>Termin:</b> fortwährend
<p><b>Sachstand:</b></p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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. Es liegen hier noch keine Ergebnisse vor.</p> <p>Im Bereich der Kindertagesstätten finden weiterhin 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, konkrete gesundheitsfördernde Angebote).</p>			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.1</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.1.4</b>	Förderung einer wertschätzenden und gesundheitsfördernden Kommunikationsstruktur als Bestandteil der Verwaltungskultur	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b> Die Umsetzung dieser „Maßnahme“ sollte sich zunehmend in der angestrebten Verwaltungskultur wiederfinden und kann daher weder losgelöst von weiteren Maßnahmen des Personalmanagements gesehen noch an konkreten Umsetzungsschritten gemessen werden. In allen Prozessen und Gesprächen wird von Seiten des Teams BeGeMa darauf geachtet, den Anforderungen an eine wertschätzende und gesundheitsfördernde Kommunikation zu entsprechen. <b>Ausblick:</b> Die Förderung einer wertschätzenden und gesundheitsfördernden Kommunikationsstruktur als Bestandteil der Verwaltungskultur wird sich aus der Umsetzung und der Annahme bedeutsamer Personalmanagementmaßnahmen wie u.a. dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement, dem Konfliktmanagement und der Überarbeitung der „Leitlinien über Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung“ ergeben.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.1</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.1.5</b>	Bedarfsgerechtes Angebot von gesundheitsfördernden Fortbildungsangeboten inklusive der Sensibilisierung von Führungskräften	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b> Bereits seit einigen Jahren wird dem fachübergreifenden Thema „Gesundheitsförderung“ durch vielfältige Seminarangebote Rechnung getragen (Aktivangebote, Wissenstransfer, Ressourcenaufbau). Anknüpfend an die Seminarfeedbacks und Mitarbeiterrückmeldungen wird das Angebot kontinuierlich angepasst und fortentwickelt. Mittlerweile bietet das interne Fortbildungsprogramm der Stadtverwaltung Koblenz (siehe Anlage 7.3) ein umfangreiches Angebot für die Mitarbeiter. In der Rubrik Gesundheitsförderung und den Bereichen „Allgemeines“, „Entspannung und Bewegung“ und „Ernährung“ werden vielfältige Fort- und Weiterbildungen, Aktivangebote, Kochkurse, Informationsveranstaltungen etc. angeboten. Einzelfallspezifischen Anfragen wird unterjährig Rechnung getragen. So konnte beispielsweise vor Kurzem im Bereich der Kindertagesstätten sowie im Vollzugsdienst / Ordnungsamt ein regelmäßiges Sportangebot für die Mitarbeiter implementiert werden.			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.1</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.1.6</b>	Erarbeitung eines Konzeptes zur effektiven Bewältigung von Konflikten	<b>Termin:</b> einmalig

### Sachstand:

Der Erarbeitung eines Konzeptes geht seit 2014 die Sensibilisierung im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte voraus.

Gegenwärtig erarbeitet eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretern des Haupt- und Personalamtes (Amtsleitung, BeGeMa, Personalentwicklung), Personalrat und Gleichstellungsstelle eine Dienstvereinbarung zur Konfliktlösung. In dieser werden funktions- und hierarchieübergreifende Handlungsmöglichkeiten zur Konfliktlösung aufgezeigt.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.1</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.1.7</b>	<b>Neu:</b> Implementierung von Gesundheitslotsen	<b>Termin:</b> 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 des EB 70 / Kommunalen Servicebetrieb Koblenz 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.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.1</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>5.1.8</b>	<u>Neu:</u> Gesundheitsfördernde Maßnahmen (u.a. Impfungen, Augenuntersuchungen, Firmenlauf etc.)	<b>Termin:</b> fortwährend
<b>Sachstand:</b> Gesundheitsfördernde Maßnahmen werden von Seiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bereits kontinuierlich initiiert und koordiniert.			
<b>Ausblick:</b> Aktuell wird in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsmedizinischen Dienst und dem Gesundheitsamt ein aktueller Impfplan erarbeitet, der eine umfassende Orientierung hinsichtlich der im Kontext der jeweils ausgeübten Tätigkeit erforderlichen Impfungen gibt. Ergänzt wird diese Übersicht mit Informationen zu Angebotsimpfungen seitens des Gesundheitsamtes.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.1</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	in Bearbeitung
<b>Maßnahme</b>	<b>5.1.9</b>	<u>Neu:</u> Erarbeitung und Umsetzung eines Arbeitsschutzkonzeptes	<b>Termin:</b> einmalig
<b>Sachstand:</b> Mit Beginn 2016 werden über die Personalentwicklung hausinterne Seminare für Sicherheitsbeauftragte und Führungskräfte angeboten. Die Seminare für Sicherheitsbeauftragte dienen dem Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Aufgabenträgern und der Fachkraft für Arbeitssicherheit. Die Seminare für Führungskräfte dienen u.a. dazu, unter Anleitung bzw. mit entsprechender Beratung der Fachkraft für Arbeitssicherheit - im speziellen Falle unter Beteiligung von Arbeitsmedizinern - die Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen und damit den Arbeitsschutz in der Stadtverwaltung Koblenz weiter voranzutreiben.  Seit Februar 2016 ist die Funktion des Brandschutzbeauftragten personell neu besetzt und dem Team BeGeMa zugeordnet.  Die vormals durch das Amt 10 neu organisierten Ausbildungen für Ersthelfer wurden auf das Team BeGeMa - Bereich Arbeitsschutz übertragen.			
<b>Ausblick:</b> Es ist geplant, den Intranetauftritt für das gesamte Team BeGeMa, insbesondere den Bereich Arbeitsschutz (inkl. des Brandschutzes), neu aufzubauen und mit wesentlichen Informationen zu versehen. Mithin soll es Downloadoptionen für wichtige organisatorische Dokumente im einheitlichen Stil geben. Durch diesen Service soll u.a. die Präsenz und die Qualität des Arbeits- und Gesundheitsschutzes weiter verbessert werden.  Zukünftig soll angestrebt werden, dass bei Stellenbewertungsverfahren eine entsprechen-			



de Gefährdungsbeurteilung mitgeliefert wird. Über den zentralen Zugriff (Ablage nach Stellenplanstruktur) könnten so u.a. Defizite bzw. Beratungsschwerpunkte im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz erkannt werden. Zur konkreten Erarbeitung von Gefährdungsbeurteilungen sollen darüber hinaus Workshops im Rahmen der Beratungstätigkeit angeboten werden.

Eine wesentliche Zäsur bei der Umsetzung der Anforderungen an die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz wird von der Veröffentlichung der „Dienstweisung Arbeitsschutz“ zu erwarten sein, welche sich derzeit noch in der Erarbeitung befindet.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.2</b>	<b>Betriebliches Eingliederungsmanagement</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.2.1</b>	Erarbeitung einer Konzeption zur Optimierung und Professionalisierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements	<b>Termin:</b> fortwährend

**Sachstand:**

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 7.7).

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 BeGeMa eine phasenweise Handhabung vor:

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

Zurzeit erfolgt die Arbeit in Phase 1, d.h. das BeGeMa 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, wurden spezifische Fortbildungsveranstaltungen im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms angeboten. Alle Amts-/Werkleiter und die jeweiligen Stellvertretungen wurden im Rahmen von verpflichtenden Seminaren - diese umfassten jeweils 3 Zeitstunden - geschult. Des Weiteren gab es jeweils ein freiwilliges Seminarangebot für die mittlere / untere Führungsebene sowie für die Mitarbeiterenebene. Nachrückende Führungskräfte



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

werden weiterhin im Rahmen eines verpflichtenden Seminars geschult.

Mittlerweile wurde ein BEM Flyer erarbeitet, der im Rahmen der Personalversammlung im Jahre 2015 an die anwesenden Mitarbeiter verteilt wurde. Ferner wird diese Broschüre den Anschreiben im Kontext eines BEM- Angebotes beigelegt.

### **Ausblick:**

Ein Handlungsleitfaden ist aktuell in der Bearbeitungsphase.

Der Wechsel von Phase 1 in Phase 2 ist von der zur Verfügung stehenden Personalressource im Bereich des BeGeMa abhängig.

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

### **Sachstand:**

Während einer Beurlaubung verschiebt sich naturgemäß der Lebensschwerpunkt der Mitarbeiter. 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. Dies verhindert eine zunehmende Distanzierung zwischen Berufs- und Familienleben und ermöglicht einen fortgesetzten Informationsaustausch.

Die Verwaltung bietet verschiedene Möglichkeiten des Kontakthaltens an. Zum einen können die beurlaubten Mitarbeiter das Mitteilungsblatt, die Mitarbeiterzeitung, die Personalratsinformationen sowie weitere Informationsschreiben per Email erhalten. Über die Zusendung der Mitteilungsblätter ist eine Information über freie Stellen gewährleistet.

Darüber hinaus findet jährlich ein Beurlaubtentreffen statt, bei dem die beurlaubten Mitarbeiter über wichtige Neuerungen und Veränderungsprozesse sowie Unterstützungsmaßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie informiert werden (vgl. Punkt 5.3.9).

Über wichtige Neuerungen werden die Mitarbeiter schriftlich informiert (z.B. Ausschreibung der städtischen Kindertagesstättenplätze).

### **Ausblick:**

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



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.3</b>	<b>Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.3.2</b>	Strukturierte Durchführung von Beurlaubungs- und Rückkehrgesprächen	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b>			
<p>Familienbedingte Auszeiten werden durch das Angebot von Ausstiegs- und Rückkehrgesprächen planerisch begleitet.</p> <p>Ein Beratungsgespräch vor bzw. bei Beginn der Beurlaubung wird von Seiten der Personalabteilung den Mitarbeitern schriftlich angeboten. Es dient der ausführlichen Information über rechtliche Grundlagen, Möglichkeiten und Auswirkungen sowie der Klärung offener Fragen.</p> <p>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.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.3</b>	<b>Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.3.3</b>	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	<b>Termin:</b> einmalig
<b>Sachstand:</b>			
<p>Der Leitfaden „Beruf und Familie bei der Stadtverwaltung Koblenz - Potenziale und Perspektiven für Beurlaubung und Wiedereinstieg“ ist erstmalig Ende 2013 erarbeitet worden (siehe Anlage 7.8). 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</p>			





## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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.

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

### **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 Koblenz hat daher zum 01.09.2015 insgesamt 15 städtische Betreuungsplätze in der Koblenzer Kita „Eulenhorst“ in Metternich eingerichtet. 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. Da die betreffenden Betreuungsplätze als betriebliche Plätze ausgewiesen sind, können auch Kinder von denjenigen Mitarbeitern berücksichtigt werden, die außerhalb der Stadt Koblenz wohnhaft sind.

Die Kindertagesstättenplätze sind bei den Mitarbeitern sehr begehrt. Alle der vorhandenen Plätze 2016/2017 sind bereits vergeben.





## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.3</b>	<b>Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.3.5</b>	Verstärkte Möglichkeit von Heim- und Telearbeit	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<p><b>Sachstand:</b> Die Stadtverwaltung Koblenz ermöglicht eine alternierende Telearbeit, bei der die Arbeitsleistung abwechselnd zu Hause und in der Verwaltung erbracht wird (siehe Anlage 7.13). Diese flexible Arbeitsform ermöglicht es den Mitarbeitern, den Beruf und die familiären Pflichten gut zu vereinbaren. Durch den Wechsel des Arbeitsplatzes kann ein enger persönlicher Kontakt zum jeweiligen Fachbereich gesichert werden.</p> <p>Alternierende Telearbeit kann insbesondere auch von beurlaubten Mitarbeitern genutzt werden, um vorzeitig in den Beruf zurückzukehren.</p> <p>Derzeit üben 23 städtische Mitarbeiter eine alternierende Telearbeit aus (Stand Mai 2016).</p> <p>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.</p> <p><b>Ausblick:</b> Die Möglichkeit von Heim- und Telearbeit wird weiter ermöglicht und bei Bedarf ausgebaut.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.3</b>	<b>Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.3.6</b>	Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zum Wissenserhalt	<b>Termin:</b> fortwährend
<p><b>Sachstand:</b> 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>			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.3</b>	<b>Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.3.7</b>	Optimierung des Wiedereinstiegs anhand gezielter Einarbeitungsprogramme	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b> Die Mitarbeiter, die aus einer Elternzeit und Beurlaubung aus familiären Gründen zurückkehren, werden in dem jeweiligen Fachamt Schritt für Schritt in das Aufgabenfeld eingearbeitet. Zentral zur Verfügung gestellte Checklisten mit Hinweisen zum Arbeitsplatz, der EDV und Organisation unterstützen die jeweiligen Vorgesetzten und fördern einen guten Wiedereinstieg in den Beruf.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.3</b>	<b>Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.3.8</b>	Angebot von vielfältigen Teilzeitmodellen und Job-Sharing (soweit möglich)	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b> Oftmals wird bei Mitarbeitern bereits während bzw. nach der Elternzeit ein Teilzeitwunsch geäußert. Teilzeitmodelle eignen sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, da sie meist am besten den Öffnungszeiten z.B. von Kinderbetreuungseinrichtungen gerecht werden und einen relativ „sanften“ Einstieg in das Arbeitsleben ermöglichen. Dabei muss Teilzeit nicht gleichbedeutend mit dem klassischen Halbtagsjob am Vormittag sein. Teilzeit bedeutet eine regelmäßige Wochenarbeitszeit, die täglich oder im Durchschnitt kürzer ist als die einer in Vollzeit beschäftigten Person. Das Spektrum reicht von wenigen Wochenstunden bis hin zu einer Arbeitszeit knapp der Vollzeitbeschäftigung.  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.			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.3</b>	<b>Beurlaubung aus familiären Gründen und Wiedereinstieg</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.3.9</b>	<u>Neu:</u> Beurlaubtentreffen	<b>Termin:</b> jährlich

### Sachstand:

Es ist das Ziel der Verwaltung, mit den beurlaubten Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben und die Beziehung zwischen ihnen und der Verwaltung zu stärken. 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. In einer lockeren Atmosphäre wird eine Plattform des Austauschs geschaffen, die Raum für Information, Fragen und Anmerkungen bietet.

Für den 29.09.2016 ist das nächste Beurlaubtentreffen geplant. Zu der Veranstaltung, die mit einem gemeinsamen Frühstück beginnt, können Mitarbeiterkinder mitgebracht werden.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.4</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.4.1</b>	Flexibilisierung der Arbeitszeit	<b>Termin:</b> bei Bedarf

### Sachstand:

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.

Die Verwaltung 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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.4</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.4.2</b>	Angebot von einzelfallspezifischen Teilzeitoptionen	<b>Termin:</b> bei Bedarf

**Sachstand:** Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.8.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.4</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>5.4.3</b>	Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten: Einrichtung reservierter Kontingentplätze in einer städtischen Kindertagesstätte	<b>Termin:</b> einmalig
<b>Sachstand:</b> Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.4.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.4</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>5.4.4</b>	Bedarfsgerechte Ausrichtung einer städtischen Kinderferienbetreuung in Kooperation mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Sachstand:</b> 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.  Seit 2012 führt die Verwaltung eine jährliche Bedarfsanalyse durch, um herauszufinden, ob bei den städtischen Mitarbeitern in den Ferienzeiten des Folgejahres ein Betreuungsbedarf besteht. In den vergangenen Jahren waren die Rückläufe der Analyse sehr gering, sodass von einer Kinderferienbetreuung Abstand genommen wurde.  Erstmalig in diesem Jahr wurde ein Betreuungsbedarf für 10 Mitarbeiter-Kinder gemeldet. In Zusammenarbeit mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales hat sich die Verwaltung daher für die Ausrichtung einer eigenen Kinderferienbetreuung ausgesprochen.  Diese findet im Zeitraum vom 15. - 19. August 2016 unter dem Motto „Wilder Westen“ im Spielhaus am Peter-Altmeier-Ufer in Koblenz statt. Insgesamt 10 Mitarbeiter-Kinder im Alter zwischen 6 und 12 Jahren nutzen dieses Angebot.  <b>Ausblick:</b> Auch in den kommenden Jahren möchte die Verwaltung ihren Mitarbeitern eine Kinderferienbetreuung ermöglichen. Gegebenenfalls kann die Anzahl der Betreuungswochen erweitert werden.			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.4</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>5.4.5</b>	Angebot von alternierender Telearbeit	<b>Termin:</b>
			bei Bedarf
<b>Sachstand:</b>			
Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.5.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.4</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>5.4.6</b>	Im Kontext „Pflege“: Information und Kommunikation sowie engere Zusammenarbeit mit dem Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales	<b>Termin:</b>
			fortlaufend
<b>Sachstand:</b>			
Seit dem Jahr 2015 werden den Mitarbeitern über das interne Fortbildungsprogramm Veranstaltungen im Kontext „Pflege von Angehörigen“ angeboten.			
Veranstaltungsthemen aus dem Fortbildungsprogramm 2016 (siehe Anlage 7.3):			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Gut informiert Beruf und Pflegeverantwortung meistern“</li> <li>▪ „Aktuelles zur Weiterentwicklung der Pflegeversicherung“</li> <li>▪ „Herausforderung Demenz: Verstehender Umgang mit demenzerkrankten Angehörigen“</li> <li>▪ „Vorsorgevollmacht und Patientenverfügung“</li> <li>▪ „Familie und Beruf: Innere Balance“</li> </ul>			
Die Veranstaltungsangebote werden von den Mitarbeitern sehr gut in Anspruch genommen.			
<b>Ausblick:</b>			
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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.4</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.4.7</b>	Aufnahme von Vereinbarkeitsaspekten in die Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfte-Schulungen	<b>Termin:</b> fortlaufend
<b>Sachstand:</b> Die Thematik „Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Pflege“ wird in Seminaren für die Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte aufgegriffen. U.a. das Seminar „Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung - ein Führungsthema“ im Jahr 2015 zielte 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. <b>Ausblick:</b> Auch in Zukunft sollen Vereinbarkeitsaspekte in die Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräfte-Schulungen aufgenommen werden.			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.4</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege</b>	<b>umgesetzt</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.4.8</b>	<u>Neu:</u> Informations-/Seminarveranstaltungen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<b>Termin:</b> fortlaufend
<b>Sachstand:</b> Seit dem Jahr 2015 werden den Mitarbeitern über das interne Fortbildungsprogramm Veranstaltungen im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeboten (siehe Anlage 7.3). Im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Kinder stehen Müttern und Vätern der Verwaltung nachfolgende Veranstaltungen 2016 zur Verfügung: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informationsveranstaltung zur Kindertagesbetreuung</li><li>▪ Elternzeit und Elterngeld</li><li>▪ Familie &amp; Beruf: Innere Balance</li></ul> Zu den Veranstaltungen im Kontext der Pflege von Angehörigen siehe Punkt 5.4.6.			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.5</b>	<b>Frauenförderung</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.5.1</b>	Möglichkeit an Teilzeitplätzen auf allen Funktionsebenen	<b>Termin:</b> fortlaufend
<p><b>Sachstand:</b> Die Möglichkeit an Teilzeitplätzen auf allen Funktionsebenen ermöglicht insbesondere weiblichen Mitarbeitern die Übernahme von höherwertigen Tätigkeiten. Die Verwaltung nimmt im Einzelfall die Teilzeioptionen im Hinblick auf eine gute Balance beruflicher und familiärer Anforderungen in den Blick und tariert diese auf die jeweiligen Belange aus.</p> <p>Um Führen in Teilzeit, insbesondere auch für Teilzeitstellen &gt; 50 Prozent, bspw. 85 Prozent etc., zu fördern, wurde Mitte 2015 der Ausschreibungstext für Stellenausschreibungen für Führungspositionen wie folgt angepasst: „Die ausgeschriebene Stelle ist grundsätzlich für Teilzeitkräfte, unabhängig vom Teilzeitfaktor, geeignet. Gehen entsprechende Bewerbungen ein, wird geprüft, ob den Teilzeitwünschen im Rahmen der dienstlichen Möglichkeiten (insbesondere Anforderungen des Dienstpostens, gewünschte Gestaltung der Teilzeit) entsprochen werden kann.“</p> <p><b>Ausblick:</b> Führen in Teilzeit soll in den kommenden Jahren noch stärker gefördert werden.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.5</b>	<b>Frauenförderung</b>	<b>optimieren</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.5.2</b>	Gemäß § 8 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 § 3 Abs. 8 LGG besteht	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<p><b>Sachstand:</b> Die Stadtverwaltung Koblenz ist gemäß § 14 LGG verpflichtet, einen Gleichstellungsplan zu erstellen. Dieser verfolgt das Ziel, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst zu fördern, bestehende Ungleichheiten aufgrund des Geschlechts auszugleichen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer zu fördern. Der letzte sog. „Frauenförderplan“ wurde im Juli 2013 erstellt (siehe Anlage 7.9).</p> <p>Gegenwärtig sind die weiblichen Bediensteten in allen Führungsebenen mit einem Anteil von rund 26 Prozent (Stichtag 30.06.2015) unterrepräsentiert.</p>			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

### Ausblick:

Zukünftig soll weiterhin gemäß § 8 LGG die Berücksichtigung von Frauen, insbesondere bei der Vergabe höherwertiger Tätigkeiten erfolgen, um die bestehenden Unterrepräsentanzen in Führungspositionen sukzessive minimieren zu können.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.5</b>	<b>Frauenförderung</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>5.5.3</b>	Ausbau der Weiterbildungsmöglichkeiten während der Beurlaubung	<b>Termin:</b> fortlaufend
<b>Sachstand:</b> Vergleiche die Ausführungen zur Maßnahme 5.3.6.			

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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.6</b>	<b>Betriebliches Vorschlagswesen</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>5.6.1</b>	Überarbeitung bzw. Anpassung der Richtlinie und eine damit einhergehende Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens	<b>Termin:</b> einmalig
<b>Sachstand:</b> 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.			





## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

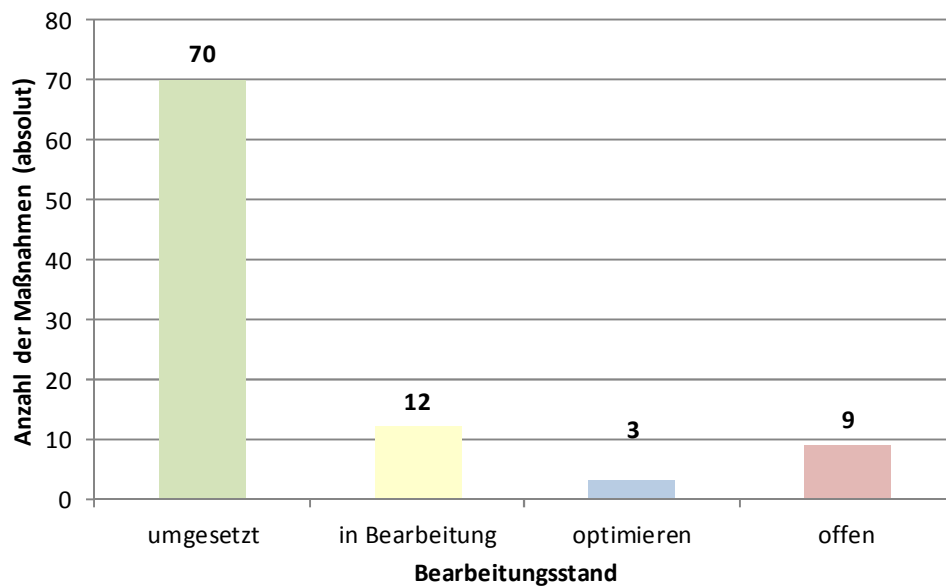
<b>Handlungsfeld:</b>	<b>5</b>	<b>Personalerhaltung und -bindung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>5.6</b>	<b>Betriebliches Vorschlagswesen</b>	<u>umgesetzt</u>
<b>Maßnahme</b>	<b>5.6.2</b>	Herausstellung der Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens im Rahmen von Führungskräftequalifizierungen	<b>Termin:</b> fortlaufend
<b>Sachstand:</b> 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.			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

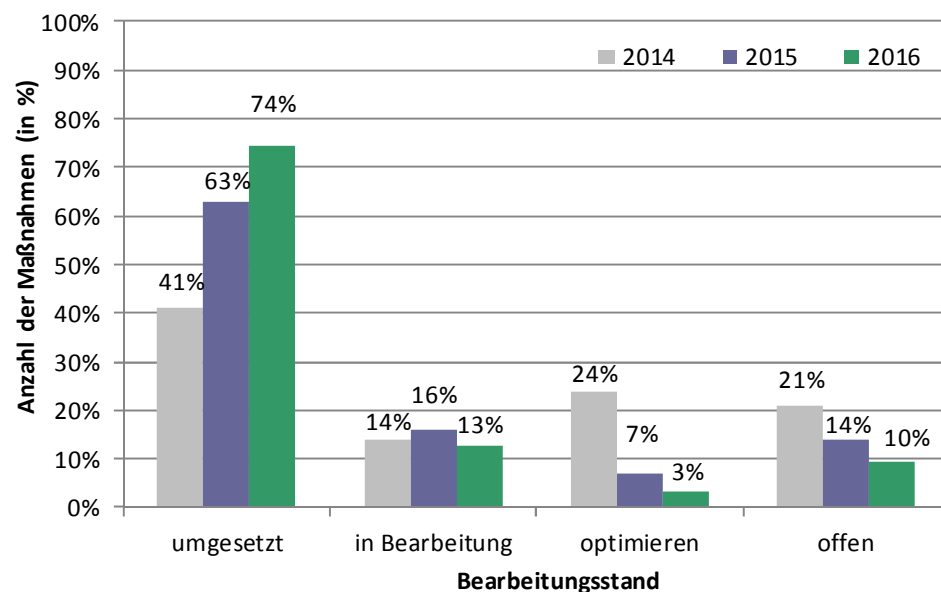
Seit dem Inkrafttreten des Personalmanagementkonzeptes im September 2012 konnten bereits viele Projekte definiert und wichtige Maßnahmen umgesetzt werden. Von den **insgesamt 94** zum Teil neuen Maßnahmen des Personalmanagements sind gegenwärtig **70** Maßnahmen in der Verwaltungsarbeit berücksichtigt bzw. umgesetzt. Insgesamt **12** Maßnahmen befinden sich in der Abstimmung bzw. in der Erarbeitung und bei **3** Maßnahmen gibt es Verbesserungspotenzial bzw. es finden Weiterentwicklungen statt. **9** Maßnahmen sind noch offen.

**Abbildung 20: Gegenwärtiger Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen (absolut)**



Die Entwicklung der Umsetzung der Maßnahmen des Personalmanagementkonzeptes im Zeitraum 2014 bis heute ist der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen.

**Abbildung 21: Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen 2014 – 2016 (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 Führungskräfte­mangel wird sich die Verwaltung zukünftig noch stärker dem Wettbewerb um junge Arbeitskräfte mit anderen Arbeitgebern ausgesetzt sehen. Personen mit Migrationshintergrund rücken hier besonders in den Fokus.

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 22 aufgeführten Ampelsystem.



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements							
Nr.	Handlungsfeld/ HF	Instrument	Maßnahme	Federführung <sup>21</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
1	<b>Personalmarketing</b>						
1.1	<b>Personalmarketing allgemein</b>						
1.1.1			Positionierung als attraktive Arbeitgeberin	GesVW	LI, PW	fortwährend	umgesetzt
1.1.2			Anpassung von Stellenausschreibungen	PE	PW, A	einmalig	umgesetzt
1.2	<b>Gewinnung von Auszubildenden</b>						
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	umgesetzt
1.2.4			Einsatz von Auszubildenden als „Botschafter“	A		bei Bedarf	umgesetzt
1.2.5			Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und -netzwerken	A	LI	bei Bedarf	optimieren
1.2.6			Angebot von Schülerpraktika	PE		fortwährend	umgesetzt

<sup>21</sup> 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 <sup>22</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
<b>2</b>	<b>Personalauswahl</b>						
2.1			Anpassung von Anforderungsprofilen	PW	PE, OE	bei Bedarf	umgesetzt
2.2			Berücksichtigung besonderer Potenziale und Kompetenzen	PW, A		fortwährend	umgesetzt
2.3			Interkulturelle Kompetenz der Auswahlkommission	PE		bei Bedarf	offen
<b>3</b>	<b>Personalentwicklung</b>						
<b>3.1</b>		<b>Ausbildung</b>					
3.1.1			Systematische Grundlagenvermittlung interkultureller Kompetenzen	PE, A		jährlich	in Bearbeitung
3.1.2			Aufnahme von „Interkultureller Kompetenz“ als Bestandteil des Qualifizierungskonzeptes der Ausbilder in den Ämtern/Eigenbetrieben	PE, A		bei Bedarf	in Bearbeitung
3.1.3			Qualifizierung der Lehrenden des Kommunalen Studieninstituts in Bezug auf interkulturelle Kompetenz	PE		bei Bedarf	in Bearbeitung

<sup>22</sup> Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; PW = Personalwirtschaft; A = Ausbildung, OE = Organisationsentwicklung



Maßnahmenkatalog zur Umsetzung des interkulturellen Personalmanagements							
Nr.	Handlungsfeld/ HF	Instrument	Maßnahme	Federführung <sup>23</sup>	Mitwirkung	Termin	Status
<b>3.2</b>		<b>Fortbildung</b>					
3.2.1			Weiterentwicklung spezifischer Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Hinblick auf interkulturelle Kompetenzen	PE		jährlich	umgesetzt
3.2.2			Förderung interkultureller Teamstrukturen	PW		fortwährend	in Bearbeitung
<b>3.3</b>		<b>Führungskräfte-/Nachwuchsführungskräfteentwicklung</b>					
3.3.1			Qualifizierung und Sensibilisierung von Führungskräften im Bereich interkultureller Kompetenzen	PE		bei Bedarf	in Bearbeitung
3.3.2			Einsatz von Coaching als Personalentwicklungsinstrument	PE	PW	bei Bedarf	umgesetzt
3.3.3			Aufnahme des Diversity-Gedankens in die Leitlinien über Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung	PE	PR, GSS	einmalig	umgesetzt
3.3.4			Weiterentwicklung von Mitarbeitergesprächen mit dem Ziel, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zu fordern und zu fördern	PW	PE	bei Bedarf	in Bearbeitung
3.3.5			Aufnahme der Qualifizierungsinhalte „Interkulturelle Kompetenz“ in das Nachwuchs-Qualifizierungskonzept	PE		jährlich	umgesetzt

<sup>23</sup> Federführung und Mitwirkung: PE = Personalentwicklung; PW = Personalwirtschaft; PR = Personalrat; GSS = Gleichstellungsstelle



## 5.2 Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b> umgesetzt
<b>Instrument:</b>	<b>1.1</b>	<b>Personalmarketing allgemein</b>	
<b>Maßnahme</b>	<b>1.1.1</b>	Positionierung als attraktive Arbeitgeberin	<b>Termin:</b> fortwährend

**Maßnahmenbeschreibung:**  
Durch eine bürgernahe Personalstruktur wird das Image der Verwaltung als Arbeitgeberin positiv geprägt. In Bereichen mit ausgeprägtem Kundenkontakt werden regelmäßig Kundenbefragungen durchgeführt.

Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter achtet die Stadtverwaltung Koblenz auf den Migrationshintergrund der Bewerber und fördert interkulturell gemischte Teamzusammensetzungen.

**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. Die Kundenbefragung soll voraussichtlich 2017 wiederholt werden.

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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b> umgesetzt
<b>Instrument:</b>	<b>1.1</b>	<b>Personalmarketing allgemein</b>	
<b>Maßnahme</b>	<b>1.1.2</b>	Anpassung von Stellenausschreibungen	<b>Termin:</b> einmalig

**Maßnahmenbeschreibung:**  
In einzelnen Stellenausschreibungen erfolgt seit einigen Jahren eine explizite Ansprache von Personen mit Migrationshintergrund. Diese Praxis wird auf die Stellenausschreibungen



(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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.2</b>	<b>Gewinnung von Auszubildenden</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>1.2.1</b>	Gezielte Ansprachekonzepte	<b>Termin:</b> 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

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

**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](http://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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.2</b>	<b>Gewinnung von Auszubildenden</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>1.2.3</b>	Informationsveranstaltungen vor Ort	<b>Termin:</b> jährlich

**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



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

mit der Bitte um Veröffentlichung zur Verfügung gestellt.

Darüber hinaus konnte die Teilnahme an Ausbildungsbörsen und Informationsveranstaltungen zum Thema Ausbildung deutlich erhöht werden (Azubi- und Studententage 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.

Ab dem Jahr 2016 beteiligt sich die Stadtverwaltung Koblenz ebenfalls an der Ausbildungsmesse „Vocatum Region Koblenz“ vom Institut für Talententwicklung.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.2</b>	<b>Gewinnung von Auszubildenden</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>1.2.4</b>	Einsatz von Auszubildenden als „Botschafter“	<b>Termin:</b> 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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.2</b>	<b>Gewinnung von Auszubildenden</b>	optimieren
<b>Maßnahme</b>	<b>1.2.5</b>	Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und -netzwerken	<b>Termin:</b> 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. 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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>1</b>	<b>Personalmarketing</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>1.2</b>	<b>Gewinnung von Auszubildenden</b>	umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>1.2.6</b>	Angebot von Schülerpraktika	<b>Termin:</b> 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. In den vergangenen drei Jahren seit April 2014 haben insgesamt 667 Personen ein Praktikum in verschiedenen Ämtern und Abteilungen der Stadtverwaltung Koblenz absolviert.

Da Praktika, auch im Rahmen von Einstiegsqualifizierungen oder Maßnahmen der Berufsausbildungsvorbereitung, oft der Einstieg in eine Berufsausbildung oder einen Job darstellen, ist es der Verwaltung wichtig, insbesondere auch Asylbewerber gezielt anzusprechen. Im Oktober 2015 konnte ein Info-Flyer erarbeitet werden, der Asylbewerber und geduldete Personen über ein mögliches Praktikum bei der Stadtverwaltung Koblenz informiert. Der Flyer wurde u.a. beim Caritasverband Koblenz e.V. ausgelegt. Über diesen Kontakt konnte nun einem syrischen Vermessungstechniker ein dreimonatiges Praktikum im Amt für Stadtvermessung und Bodenmanagement ermöglicht werden (Zeitraum 20.04.2016 bis 15.07.2016). Hauptziele dieses Praktikums ist die Vermittlung wesentlicher Grundzüge und Zusammenhänge des Vermessungswesens in Deutschland, das Kennenlernen und Beherrschen der deutschen vermessungstechnischen Fachbegriffe und Arbeitsabläufe sowie das Aufzeigen von sinnvollen Lern- und Ausbildungsmöglichkeiten.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Status:</b> umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>2.1</b>	Anpassung von Anforderungsprofilen	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<p><b>Maßnahmenbeschreibung:</b> 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.</p> <p><b>Sachstand:</b> 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 Stelleninhabern 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.</p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Status:</b> umgesetzt
<b>Maßnahme</b>	<b>2.2</b>	Berücksichtigung besonderer Potenziale und Kompetenzen	<b>Termin:</b> fortwährend
<p><b>Maßnahmenbeschreibung:</b> 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 darüber 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.</p> <p><b>Sachstand:</b> Im Hinblick auf den stetig steigenden Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund werden Auszubildende mit besonderen Potenzialen und Kompetenzen, insbesondere Sprachkenntnisse über die Sprache Deutsch hinausgehend, besonders bei der Besetzung von vakanten Stellen in publikumsintensiven Ämtern berücksichtigt.</p>			



<b>Handlungsfeld:</b>	<b>2</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Status:</b> offen
<b>Maßnahme</b>	<b>2.3</b>	Interkulturelle Kompetenz der Auswahlkommission	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<p><b>Maßnahmenbeschreibung:</b> Interkulturelle Kompetenz nimmt bei den an Personalauswahlverfahren beteiligten Personen einen wichtigen Stellenwert ein. Es werden regelmäßige Fortbildungsveranstaltungen für diese Zielgruppe organisiert.</p> <p><b>Sachstand: --</b></p>			

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b> in Bearbeitung
<b>Instrument:</b>	<b>3.1</b>	<b>Ausbildung</b>	<b>Termin:</b> jährlich
<b>Maßnahme</b>	<b>3.1.1</b>	Systematische Grundlagenvermittlung interkultureller Kompetenzen	
<p><b>Maßnahmenbeschreibung:</b> 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><b>Sachstand:</b> Im Jahr 2009 sind die städtischen Auszubildenden spezifisch im Kontext "Interkulturelle Kompetenz" geschult worden. Seit 2015 werden den Auszubildenden weitere Seminarthemen im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms 2015 (siehe Anlage 7.3) angeboten. Im laufenden Jahr 2016 liegt der Schwerpunkt auf der Vermittlung von allgemeinen IT-Kenntnissen sowie auf gesundheitliche Themen wie „Belastung und Stress in Ausbildung und Studium“ sowie „Bewegung, Ergonomie, Ernährung“.</p> <p>Auch in den Fortbildungsprogrammen der kommenden Jahre sollen spezielle Fortbildungsveranstaltungen für Auszubildende angeboten werden, in dessen Zuge interkulturelle Kompetenzen vermittelt werden sollen.</p>			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>3.1</b>	<b>Ausbildung</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>3.1.2</b>	Aufnahme von „Interkultureller Kompetenz“ als Bestandteil des Qualifizierungskonzeptes der Ausbilder in den Ämtern / Eigenbetrieben	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<p><b>Sachstand:</b></p> <p>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 Ausbildenden 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 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.</p> <p>In 2014 wurden den Ausbildern zwei Seminare zu den Themenfeldern „Ausbildung gestalten“ sowie „Beurteilung und Konflikte in der Ausbildung“ angeboten. Im Jahr 2015 umfasste das Angebot die Seminare „Motivation und Kommunikation“ sowie „Führung von Auszubildenden, Führen mit und durch Ziele“. Im laufenden Jahr 2016 beziehen sich die Fortbildungen auf die Themen „Ausbildung effektiv in den Arbeitsalltag integrieren“, „Schwierige Situationen im Arbeitsalltag“ sowie auf die Früherkennung von Konflikten und Themenschwerpunkten junger Menschen (siehe Anlage 7.3).</p> <p>Darüber hinaus findet seit 2015 jährlich eine Ausbilderkonferenz für die Ausbilder der Verwaltung statt. Getrennt nach den Ausbildungsbereichen „Handwerk und Technik“ sowie „Kaufmännisch und Verwaltung“ wird den Ausbildern die Gelegenheit gegeben, sich gemeinsam mit der Ausbildungsleitung der Stadtverwaltung Koblenz über ihre Arbeit und zu aktuellen Themen auszutauschen sowie Anregungen aufzunehmen und gemeinsam Lösungsansätze für das künftige Handeln zu erarbeiten.</p> <p><b>Ausblick:</b></p> <p>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.</p>			



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>3.1</b>	<b>Ausbildung</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>Maßnahme</b>	<b>3.1.3</b>	Qualifizierung der Lehrenden des Kommunalen Studieninstituts in Bezug auf interkulturelle Kompetenz	<b>Termin:</b> 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.

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

### Sachstand:

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

Für das Jahr 2015 konnte eine Qualifizierung auf breiter Ebene ermöglicht werden, um die interkulturelle Öffnung als Teil der Organisationsentwicklung und als dauerhaften Prozess anzustoßen. Hierzu wurden Führungskräfte und Mitarbeiter publikumsintensiver Ämter / Eigenbetriebe zu Beratern interkultureller Öffnung ausgebildet (durch das Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung/imap GmbH). Die Weiterbildung befähigte Führungskräfte und Mitarbeiter, die interkulturelle Öffnung ihrer Organisation und die damit einhergehenden Veränderungsprozesse unterstützend zu begleiten. Ziel war es, Multiplikatoren und Nutzen der interkulturellen Öffnung zu erkennen, Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung zu entwickeln und Veränderungsprozesse koordinierend zu begleiten. Insgesamt besuchten 15 Personen aus acht verschiedenen Ämtern die Qualifizierung.

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

Im laufenden Jahr 2016 werden weitergehende vielfältige Seminarthemen angeboten (siehe Anlage 7.3), u.a.

- Interkulturelle Kommunikation durch leicht verständliche Sprache
- Interkulturelle Kompetenz in der Arbeit mit Asylsuchenden





## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

- Englischkurs für Asylsachbearbeiter
- Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge (UMF)

Darüber hinaus werden zielgruppenspezifische Englischkurse ermöglicht, aktuell für die Schulsekretärinnen (insgesamt zwei Kurse), für Mitarbeiter des Amtes für Jugend, Familie, Senioren und Soziales (Hausmeister und Sozialarbeiter für Asylunterkünfte), für Mitarbeiter des Kultur- und Schulverwaltungsamtes (Schulbuchausleihe) sowie für die Mitarbeiter der Stadtbibliothek.

### Ausblick:

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

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>3.2</b>	<b>Fortbildung</b>	in Bearbeitung
<b>Maßnahme</b>	<b>3.2.2</b>	Förderung interkultureller Teamstrukturen	<b>Termin:</b>
			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.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>3.3</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	in Bearbeitung
<b>Maßnahme</b>	<b>3.3.1</b>	Qualifizierung und Sensibilisierung von Führungskräften im Bereich interkultureller Kompetenzen	<b>Termin:</b>
			bei Bedarf

### Sachstand:

Im Rahmen der Qualifizierungsreihe „Berater interkulturelle Öffnung“ (vgl. die Ausführungen zur Maßnahme 3.2.1) konnten im Jahr 2015 zehn Führungskräfte der Stadtverwaltung





Koblenz im Bereich interkultureller Kompetenzen umfangreich sensibilisiert werden.

**Ausblick:**

Zukünftig soll die Qualifizierung bzw. Sensibilisierung auf weitere Führungskräfte ausgeweitet werden.

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b> umgesetzt
<b>Instrument:</b>	<b>3.3</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	<b>Termin:</b> bei Bedarf
<b>Maßnahme</b>	<b>3.3.2</b>	Einsatz von Coaching als einzelfallspezifisches Personalentwicklungsinstrument	

**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.

**Ausblick:**

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



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

**Sachstand:**

Die Führungsleitlinien knüpfen an die bestehende Führungskultur der Verwaltung an und dienen der Definition gemeinsamer Werte und Vorstellungen zukünftiger Führung.

Die Leitlinien der Stadtverwaltung Koblenz sind im Rahmen einer Projektgruppenarbeit bestehend aus Vertretern der Amts- und Werkleiterebene, des Personalrates, der Gleichstellungsstelle sowie dem Haupt- und Personalamt definiert worden (Zeitraum 09/2015-05/2016). Im Rahmen dieses partizipativ angelegten Prozesses konnten darüber hinaus weitere Führungskräfte bei der Definition beteiligt werden.

Die Leitlinien stellen den Maßstab für generelles Führungsverhalten dar, unabhängig von der Person der Führungskraft und des Aufgabenbereichs und tragen somit dazu bei, dass Führungskräfte ihre Aufgabe bestmöglich erfüllen. Mit diesem Leitbild geht die Verpflichtung für alle Führungskräfte einher, ihr Führungsverhalten an den festgelegten Grundsätzen auszurichten. Auch für die Mitarbeiter stellen die Leitlinien eine Handlungsorientierung und damit Grundlage des gemeinsamen Handelns dar.

Die Führungsleitlinien bilden die Grundlage für das Anforderungsprofil für Führungspositionen und fließen somit in Personalauswahlentscheidungen ein. Sie haben zudem eine zentrale Bedeutung für die Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung sowie für das Beurteilungswesen.

Die Stadtverwaltung Koblenz unterscheidet vier Führungsbereiche, in deren Spannungsfeld sich die Führungskraft bewegt:

- die eigene Führungspersönlichkeit,
- die Beziehung zu den Mitarbeitern,
- die Erreichung der definierten Ziele und Aufgaben sowie
- die gesamtstädtische Ausrichtung.

Diesen vier Führungsbereichen lassen sich sechzehn Führungsaufgaben bzw. -funktionen zuordnen. Sie definieren die Kriterien erfolgreicher Führungsleistung.

Unter „Führungsrolle/-einstellung“ ist das interkulturelle Verständnis als Führungsanforderung definiert.

Die Leitlinien sind Anlage dieses Umsetzungsberichtes (siehe Anlage 7.10, Kapitel 4).



<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b>
<b>Instrument:</b>	<b>3.3</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	in Bearbeitung
<b>Maßnahme</b>	<b>3.3.4</b>	Weiterentwicklung von Mitarbeitergesprächen mit dem Ziel, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zu fordern und zu fördern	<b>Termin:</b> bei Bedarf

**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 Mitarbeitergespräches 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 spezifische Fortbildungsveranstaltungen zu den Themenbereichen „Kommunikation, Feedback und Führungskultur“ angeboten (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.

Darüber hinaus ist die Erstellung von Leitfäden für das Mitarbeiter-/Führungsgespräch geplant. Die Leitfäden dienen als Hilfestellung und sollten insbesondere den Führungskräften die Gesprächsführung erleichtern.



## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

<b>Handlungsfeld:</b>	<b>3</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Status:</b> umgesetzt
<b>Instrument:</b>	<b>3.3</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	<b>Termin:</b> jährlich
<b>Maßnahme</b>	<b>3.3.5</b>	Aufnahme der Qualifizierungsinhalte „Interkulturelle Kompetenz“ in das Nachwuchs-Qualifizierungskonzept	
<b>Sachstand:</b> Das Führungskräftenachwuchsentwicklungsprogramm „FORAN - Führungsorientiertes Ausbildungskonzept für Nachwuchskräfte“ (siehe Anlage 7.10, Kapitel 6) startet erstmalig im Herbst 2016. Es verfolgt das Ziel, Führungspotenzial frühzeitig und systematisch zu identifizieren und zu entwickeln, um bedeutsame Kernpositionen mit qualifiziertem Personal nachbesetzen zu können. Die Vermittlung interkultureller Kompetenzen erfolgt im Rahmen des Qualifizierungsprogramms geplanten Seminarveranstaltungen (siehe Anlage 7.10, Kapitel 6.5.2).			

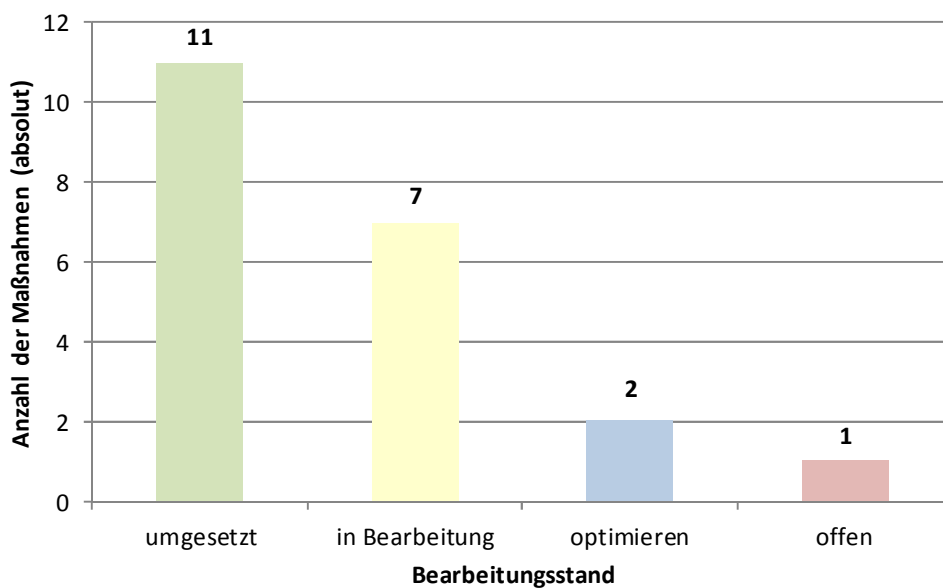


## Stand der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

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

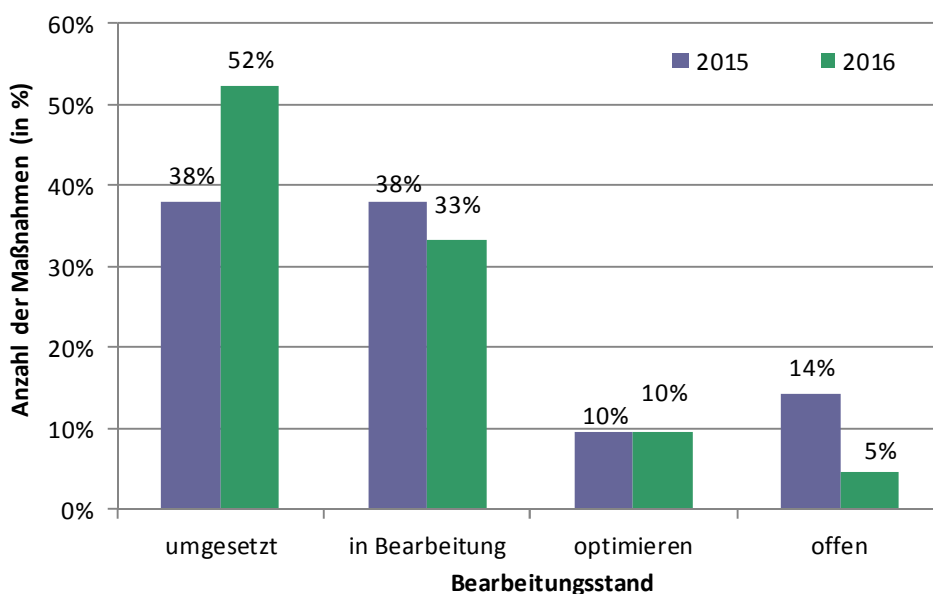
Von den **insgesamt 21** Maßnahmen des interkulturellen Personalmanagements sind gegenwärtig **11** Maßnahmen in der Verwaltungsarbeit berücksichtigt bzw. umgesetzt. Insgesamt **7** Maßnahmen befinden sich in der Abstimmung bzw. in der Erarbeitung und bei **2** Maßnahmen gibt es Verbesserungspotenzial bzw. es finden Weiterentwicklungen statt. **1** Maßnahme ist noch offen.

**Abbildung 22: Gegenwärtiger Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen (absolut)**



Die Entwicklung der Umsetzung der Maßnahmen des Personalmanagementkonzeptes im Zeitraum 2015 -2016 ist der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen.

**Abbildung 23: Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen 2015 – 2016 (in %)**





## 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.

Im Jahr 2015 nahmen gegenüber dem Vorjahr 47,3% mehr Mitarbeiter die abschlagsfreie Altersrente ab dem 63. Lebensjahr in Anspruch. Dies führte zu einem weiteren Anstieg der Fluktuationen 2015.

In den Jahren 2013 bis 2016 konnten bisher 77,081 unbefristete Stellen (Aufwendungen pro Jahr rd. 4,3 Millionen Euro / in Summe rd. 11 Millionen Euro) sowie 11,31 originär befristet eingerichtete Stellen (Aufwendungen pro Jahr rd. 0,6 Millionen Euro / in Summe 2,1 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 23: Entwicklung der Personal- und Versorgungsauszahlungen im Finanzhaushalt 2011 – 2015

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

	2012		
	Ansatz	Ergebnis	Differenz
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 €

	2015		
	Ansatz	vorl. Ergebnis	Differenz
Personalauszahlungen	78.668.423 €	- 74.711.055 €	-3.957.367 €
Versorgungsauszahlungen	7.500.000 €	- 7.313.415 €	- 186.585 €

Quelle: MACH, Auszug vom 30.05.2016



## **7 Anhang**

- 7.1 Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz**
- 7.2 Interkulturelles Personalmanagement - Anlage zum Personalmanagementkonzept der Stadtverwaltung Koblenz**
- 7.3 Fortbildungsprogramm 2016 der Stadtverwaltung Koblenz**
- 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 Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)**
- 7.8 Beruf und Familie bei der Stadtverwaltung Koblenz - Potenziale und Perspektiven für Beurlaubung und Wiedereinstieg**
- 7.9 Frauenförderplan der Stadtverwaltung Koblenz 2013 – 2019**
- 7.10 Fokus Führung - Konzept zur Entwicklung von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften bei der Stadtverwaltung Koblenz**
- 7.11 Ausbildung bei der Stadtverwaltung Koblenz**
- 7.12 Beförderungspraxis bei der Stadtverwaltung Koblenz**
- 7.13 Dienstvereinbarung über die Telearbeit bei der Stadtverwaltung Koblenz**